

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketalouden kehittäminen

2018

Piia Syvänen

KUNTAORGANISAATION PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

– case Uusikaupunki

Piia Syvänen

KUNTAORGANISAATION PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

- case Uusikaupunki

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten nykyiseen palkitsemisjärjestelmään on päästy osalliseksi ja minkälaisia palkitsemistapoja henkilöstö arvostaa. Lisäksi tarkasteltiin transformationaalisen johtamisen vaikutusta palkitsemiseen. Työn tavoitteena oli tuottaa kehittämis ehdotus palkitsemisjärjestelmän laatimiseen Uudenkaupungin kaupungille. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Uudenkaupungin kaupunki.

Opinnäytetyön tietoperustana on perehdytty palkitsemisen teorioihin, kuten yksilö- ja ryhmäpalkitsemiseen, aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen sekä palkitsemisen yhteydestä työmotivaatioon ja seikkoihin, jotka voivat vaikuttaa palkitsemisen onnistumiseen. Lisäksi aihetta on tutkittu tutustumalla muiden kuntaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmiin. Palkitsemiseen läheisesti liittyvää motivaatiota ja transformationaalista johtamistapaa on tarkasteltu kirjallisuudesta löytyvän tutkimuksen sekä organisaatiossa aikaisemmin toteutetun työhyvinvointikyselyn pohjalta.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Aineisto kyselyyn kerättiin joulukuussa 2017 ja vastauksia tuli 459 kappaletta, joka oli 53 % vakinaisesta henkilöstöstä. Sähköinen kysely toteutettiin anonyymisti.

Tutkimuksen perusteella havaittiin erittäin merkittävä löydös: sydäimestä annettu kiitos on hyvin arvokas palkinto ja se on erityisen arvokas, jos sen antaa transformationaalinen esimies. Toinen löydös tutkimuksen perusteella on, että ikä vaikuttaa palkkioiden arvostukseen merkittävästi. Tutkimuksesta selvisi myös, että organisaatiossa tapahtuu jonkin verran palkitsemista ohi virallisten kanavien.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että edellä mainitut löydökset vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia siitä, että esimiesten johtamistaidoilla on merkitystä palkitsemistapoihin. Tutkimustulosten perusteella organisaation tulisi laatia selkeä palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmän tulisi sisältää selkeät kriteerit ja vaihtoehdot eri tilanteissa palkitsemiseen, jolloin organisaatio pystyisi huomioimaan eri-ikäisten ja eri elämäntilanteessa olevien työntekijöiden arvostamat palkitsemiskeinot. Samalla saataisiin poistettua toimintatapojen ja -sääntöjen vastainen palkitseminen ohi virallisten kanavien.

Esimiesten transformationaalisen johtamistavan koulutusta tulisi myös järjestelmällisesti jatkaa, jotta voidaan saavuttaa hyvinvoiva, motivoitunut ja tehokas työyhteisö.

ASIASANAT:

Palkitseminen, motivaatio, transformationaalinen johtaminen.

Piia Syvänen

DEVELOPING OF REWARDING SYSTEM IN MUNICIPAL ORGANIZATION

- case Uusikaupunki

The purpose of this thesis was to survey how employees have been able to access the current rewarding system and what kind of means of rewarding the employees appreciate. Furthermore, the effect of transformational leadership to the rewarding was investigated. The goal was to produce a proposal for developing a rewarding system. This thesis was assigned by municipality of Uusikaupunki.

The knowledge base for this thesis bases on the theories of rewarding such as rewarding individuals and groups, immaterial and material based rewarding and the connection between rewarding and working motivation. Also the factors which can lead to successful rewarding were surveyed. Further, the subject has been studied by investigating the rewarding systems in other municipalities. Motivation and transformational leadership, which are closely related to the rewarding, were examined based on earlier study, such as work well-being questionnaire.

The survey was carried out by using quantitative research method. The data / answers for the survey were gathered in December 2017. There were 459 pcs of answers, which equals 53 % of the permanent staff. Web-based questionnaire was carried out anonymously.

A very remarkable discovery was made based on the survey. A thank-you given from the bottom of a hearth is very valuable especially if it has been given by a transformational leader. Another discovery was that age has a very substantial effect to the appreciation for the rewards. It was also discovered that some of the rewarding takes place unofficially.

As a conclusion it can be stated that the above mentioned discoveries emphasizes earlier research results regarding the fact that leadership skills of the superiors have effect on the ways of rewarding. According to research results an organization should have clear rewarding system. The rewarding system should consist of clear criteria and options for rewarding in different situations in order to take into account the age and phase of life of an individual employee. At the same time the unofficial rewarding could be removed.

The training of transformational leadership of the superiors should be continued systematically in order to achieve a well-being, motivated and efficient work community.

KEYWORDS:

Rewarding, Motivation, Transformational leadership

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	6
1.2 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	7
1.3 Case-organisaation esittely	8
2 PALKITSEMINEN	11
2.1 Aineeton ja aineellinen palkitseminen	13
2.2 Ryhmä- ja yksilöpalkitseminen	14
2.3 Palkitsemisen epäonnistuminen	15
2.4 Palkitsemisjärjestelmät kuntasektorilla	17
3 MOTIVAATIO	25
3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	25
3.2 Motivaatioteorioita	29
4 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN	35
4.1 Transformationaalinen johtaminen	35
4.2 Transformationaalinen johtaminen ja motivaatio	36
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
5.1 Yleistä	38
5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu - Tämä kohta kuuluu luottamuksellisena pidettävään osaan	40
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus	40
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	43
6.1 Taustatiedot	43
6.2 Henkilöstön näkemykset palkitsemisjärjestelmästä - Tämä kohta kuuluu luottamuksellisena pidettävään osaan	44
6.3 Henkilöstön arvostamat palkitsemistavat -Tämä kohta kuuluu luottamuksellisena pidettävään osaan	44
6.4 Transformationaalinen johtaminen ja palkitseminen - Tämä kohta kuuluu luottamuksellisena pidettävään osaan	44
7 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45

LIITTEET

Liite 1. Työhyvinvointikyselyn palkitsemisosion kysymykset
Liite 2. Alkuperäiset tilastoajat palkitsemisosiosta

KUVIOT

Kuvio 1. Organisaation ikä/sukupuolijakauma (N). (Henkilöstöraportti 2017).	8
Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen N., Hulkko-Nyman & Ylikorkola 2014, 36.)	12
Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus (palkitsemisjärjestelmä) KVTES- ja OVTES-palkkausjärjestelmäoppaissa (Kuntatyönantaja 2017).	19
Kuvio 4. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela ym. 2014, 14).	25
Kuvio 5. Maslown tarvehierarkia (Maslow, 1954).	30
Kuvio 6. Onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää (Deci & Ryan 2000).	33
Kuvio 7. Vastaajien ikäjakauma.	43
Kuvio 14. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen.	50

1 JOHDANTO

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on laatia kehittämis ehdotus palkitsemisjärjestelmän laatimiseen kuntaorganisaatiolle. Samalla tarkastellaan palkkiojärjestelmälle altistumista ja eri palkitsemismuotojen vaikutusta työmotivaatioon. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan lisäksi erilaisia palkitsemistapoja, palkitsemista motivaationäkökulmasta sekä jo olemassa olevia kuntaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmiä. Palkitsemista käsitellään myös johtamisen näkökulmasta transformationaalisen johtamisen osuudessa. Tämän työn tutkimusosiossa työ on rajattu yksilöpalkitsemiseen.

On arvioitu, että toimiva palkitsemisjärjestelmä tukee organisaation strategiaa sekä vaikuttaa tuottavuuteen ja henkilöstön työhyvinvointiin (Moisio ym., 2006, 5). Palkitsemisen kokonaisuuden ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on ajankohtaista ja merkittävää tutkimuksen kohteena olevalla organisaatiolla. Tällä hetkellä palkitsemisjärjestelmälle on tarve olemassa. Palkitseminen koetaan tällä hetkellä haastavaksi, koska organisaatiolla ei ole siihen käytäntöjä eikä yhteisesti sovittuja pelisääntöjä. Mikäli palkitsemisesta ei ole sovittuja sääntöjä ja kriteereitä, palkitsemista voi tapahtua epätasaisesti. Tämä voi aiheuttaa henkilöstössä epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja pahimmillaan se vaikuttaa työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon heikentävästi. Tämä lisää aiheen kiinnostavuutta. Osallistun itse palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen ja pystyn hyödyntämään tästä tutkimuksesta saatavaa tietoa heti käytäntöön.

Kuntien houkuttelevuus työpaikkana on tulevaisuuden haaste. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen voisi myös auttaa tekemään kunnasta kilpailukykyisen ja houkuttelevan vaihtoehdon. Toimiva ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä on yksi keino vastata myös työntekijöiden jaksamiseen, sitoutumiseen ja motivaation ylläpitämiseen.

Tutkimuksessani on seitsemän päälukua. Johdannossa taustoitetaan tutkimusta, esitellään kohdeorganisaatio, tutkimusongelmat sekä tutkimuksen tavoitteet. Luvussa kaksi, kolme ja neljä käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka keskittyy erityisesti palkitsemisen, motivaation ja transformationaalisen johtamisen määrittelyyn sekä kuntasektorin palkitsemisjärjestelmiin. Luvussa kaksi käsitellään myös aiempaa tutkimusta aineettomasta ja aineellisesta palkitsemisesta sekä yksilö- ja ryhmäpalkitsemisesta. Lopuksi tarkastellaan palkitsemisen epäonnistumiseen vaikuttavia seikkoja. Luvussa

neljä käsitellään transformationaalisen johtamisen ja palkitsemisen yhteyttä. Luvussa viisi käsitellään käytettyä tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruuta. Luvussa kuusi esitellään tutkimuksen tulokset ja luvussa seitsemän esitellään johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset organisaation palkitsemisjärjestelmästä.

1.2 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkittavan aiheen teoriaosuudessa tarkoitus on selvittää eri palkitsemistapoja sekä motivaation rakentumista että transformationaalista eli vuorovaikutuksellista johtamistapaa. Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena koko henkilöstölle tarkoitetun työhyvinvointikyselyn yhteydessä.

Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

- Miten kohdeorganisaation henkilöstö kokee nykyisen palkitsemisjärjestelmän?
- Millaisia palkitsemistapoja henkilöstö arvostaa ja pitää motivoivana?
- Miten transformationaalinen johtaminen vaikuttaa palkitsemisen arvoon ja
- miten nykyistä palkitsemisjärjestelmää voisi kehittää?

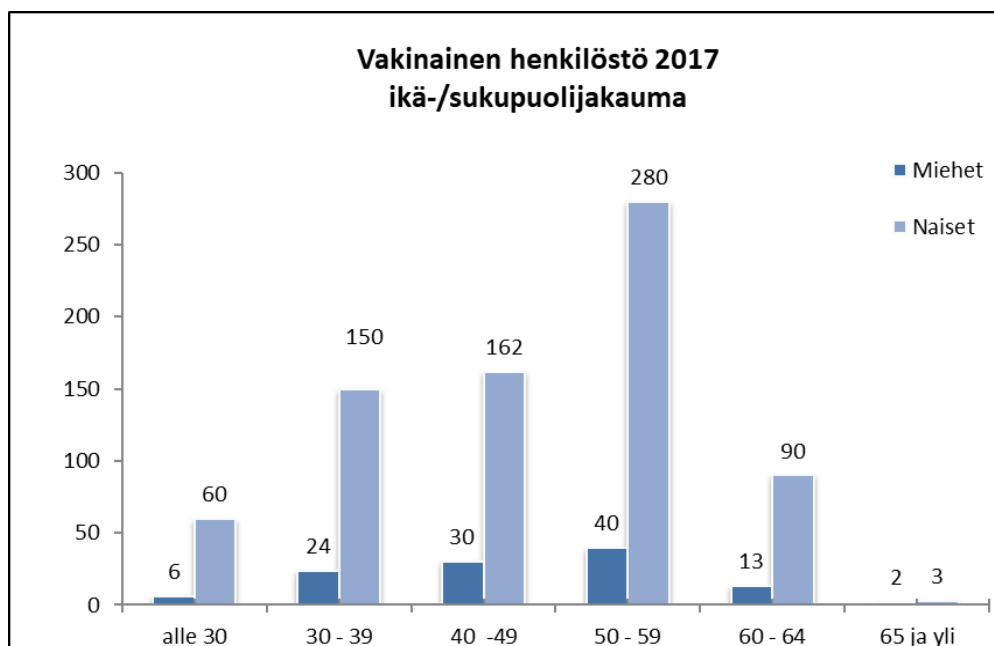
Lomakehaastattelulla on mahdollista tutkia erilaisia ilmiöitä ja hakea vastauksia mahdollisiin ongelmiin. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, selittämään ja vertailemaan ilmiöitä. Kyselymenetelmän etuna on se, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto tehokkaasti ja kyselyllä voidaan kysyä monia asioita. (Hirsjärvi ym. 2007, 130, 188, 190, 194-196.) Kehittämistutkimuksessa voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä esim. kyselylomaketta erilaisten mieliteiden kartoittamiseen kehittämisprojektin alku- ja loppumittauksessa (Kananen 2012, 121).

Palkitsemiskokemuksen tutkiminen työhyvinvointikyselyn yhteydessä oli mielestäni perusteltua, koska tällä tavoin saisin mahdollisimman suuren vastajaajoukon ja palkitseminen liittyy osaltaan koettuun työhyvinvointiin. Kyselyn toteutti VIKTOR Work-Life Metrics Oy. Tutkimuslomakkeen palkitsemisosion kysymykset valitsin siten, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin viitekehyksessäni käsiteltäviä aiheita eli palkitsemista ja motivaatiota.

1.3 Case-organisaation esittely

Organisaation palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on toimeksiantajan roolissa toimivalle kunnalle merkityksellinen. Tällä hetkellä kunnassa ei ole ohjeistusta eikä yleisiä pelisääntöjä koskien palkitsemista. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen auttaa kuntaa työnantajana mahdollistamaan oikeudenmukaisen henkilöstön huomioimisen. Kunta joutuu kilpailemaan hyvistä työntekijöistä yksityisten yritysten kanssa. Selkeä huolenaihe on palkkatason kilpailukyky. Myös aineettomiin palkitsemiskeinoin tulee kiinnittää huomiota. Niitä ovat muun muassa työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuus sekä organisaation sisällä olevat kehittymismahdollisuudet.

Uudenkaupungin kaupungin palveluksessa olevan vakinaisen henkilöstön määrä oli 860 vuonna 2017. Suurin osa henkilöstöstä sijoittuu ikäjakaumaan 50 – 59 vuotiaat eli 37,2 %. Alle 30-vuotiaita on 7,7 % ja henkilöstön keski-ikä on 47,1 vuotta. Naisten osuus henkilöstöstä on 87 %, miehiä on 13 %. (Henkilöstöraportti 2017.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 1) esitetään organisaation ikä/sukupuolijakauma.



Kuvio 1. Organisaation ikä/sukupuolijakauma (N). (Henkilöstöraportti 2017).

Kaupungin henkilöstö on työhönsä sitoutunutta, mikä kuvastaa vakinaisen henkilöstön työsuhteiden pituus ja vähäinen vaihtuvuus. Kaupungin vakituudesta henkilöstöstä 33 prosentilla palvelussuhteen pituus oli 20 vuotta tai enemmän ja 17 prosentilla palvelus-

suhteen pituus 10 – 19 vuotta. Vakituudesta henkilöstöstä 50 prosentilla palvelussuhde on kestänyt 10 vuotta tai kauemmin. (Henkilöstöraportti 2017.)

Uudenkaupungin kaupunki työnantajana muodostuu kolmesta palvelukeskuksesta: hallinto- ja kehittämiskeskuksesta, sivistyspalvelukeskuksesta ja sosiaali- ja terveyskeskuksesta. Palvelukeskusten alla toimivat tulosalueet ja työyksiköt.

Uudenkaupungin kaupungin henkilöstöetuudet

Tällä hetkellä Uudenkaupungin kaupungilla ei ole varsinaista palkitsemisjärjestelmää eikä ohjetta palkitsemiseen. Henkilöstöetuudet on kuvattu esimiehille tarkoitettussa esimiesten käsikirjassa, joka löytyy kaupungin intrasivuilta. Henkilöstöpalvelujen vuosittain laatimassa henkilöstöraportissa kuvataan myös henkilöstöetuudet.

Uudenkaupungin kaupunki järjestää vuosittain henkilöstölle ja luottamushenkilöille juhlat, jossa luovutetaan kunnallisesta palvelusta Kuntaliiton myöntämät hopeiset 20 vuoden ansiomerkit ja kultaiset 30 vuoden ansiomerkit. Vuonna 2016 kultainen ansiomerkki myönnettiin 29 henkilölle ja hopeinen ansiomerkki myönnettiin 14 henkilölle. Tilaisuudessa luovutettiin myös tasavallan presidentin myöntämät kunniamerkit kahdelle henkilölle. Lisäksi kaupunki on muistanut yhtäjaksoisesta 10, 20, 30 ja 40 vuoden palvelusta henkilöstöään Romantiikka-hopeasarjan aterimilla.

Kaupungin henkilöstöllä on mahdollisuus käyttää kaupungin omistamaa Tyvisaran saunaa toukokuusta alkaen lokakuun loppuun. Saunaa voi varata päivän kerrallaan. Työyksiköt voivat pitää saunalla myös työpaikkakokouksia ja kehittämispäiviä.

Työkyvyn ylläpitämiseksi kaupunki tulee henkilöstön omaehtoista liikuntaa. Lisäksi vuosittain on mahdollisuus käydä yhdessä Uudenkaupungin teatterin ilmoittamassa teatterinäytöksessä. Koripallo-otteluihin on voinut varata kausikortin.

Työterveyshuolto on resursoitu niin, että kaupungilla on oma työterveyshoitaja ja työterveyslääkäri. Työterveyshuollon kautta tuetaan mm. tupakoinnin lopettamista ja henkilöstöllä on ollut mahdollisuus osallistua erilaisiin kuntoutuksiin tai työryhmiin, esim. painonhallinta.

Kaupungin henkilöstölle ilmestyy oma henkilöstölehti KaHeLi (KaupunginHenkilöstö-Lehti) kolme kertaa vuodessa. Koko henkilöstölle järjestetään vuosittain liikuntailtapäivä, jolloin on mahdollisuus kokeilla erilaisia liikuntalajeja. Myös joulujuhlat järjestetään

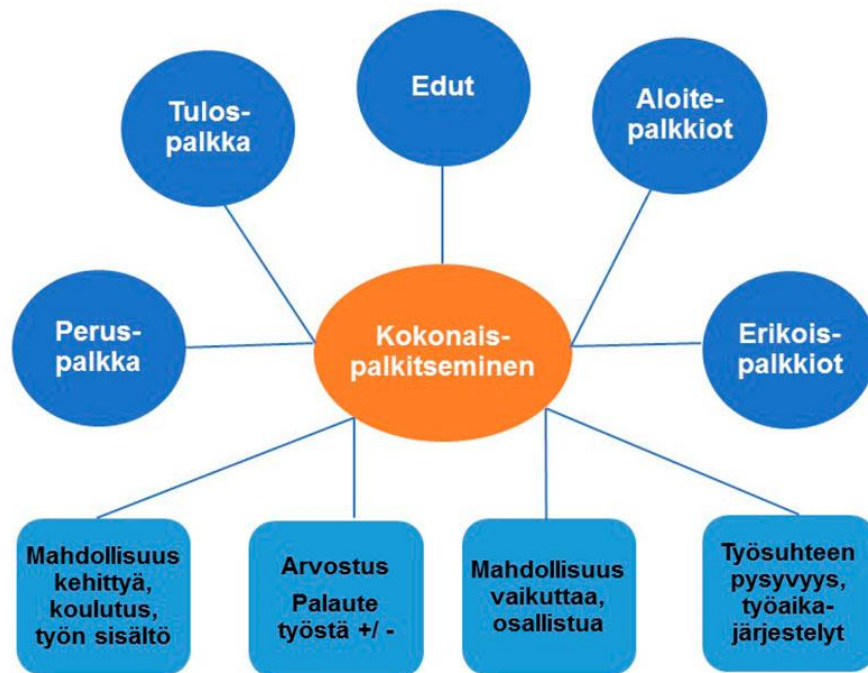
vuosittain, jonne kutsutaan kaikki kaupungin palveluksessa olevat. Joulujuhliin osallistui joulukuussa 2017 noin 300 henkilöä. (Henkilöstöraportti 2017.)

Uudenkaupungin kaupunki tukee henkilöstön osaamisen kehittämistä ja kaupungin henkilöstölle laaditaan vuosittain koulutussuunnitelma palvelukeskuksittain ja yksiköittäin. Toteutuneiden koulutusten perusteella koulutuspäiviä oli vuonna 2017 yhteensä 3174 eli 3,7 päivää/henkilö. Koulutuksia järjestetään keskitetysti koko henkilöstölle. Myös palvelukeskukset järjestävät omia koulutuksia henkilöstölleen ammattitaidon ylläpitämiseksi ja osaamisen kehittämiseksi. Kaupungin vakinaisessa palvelussa olevan henkilöstön on mahdollista kouluttautua myös oppisopimuskoulutuksella. Koulutustarve sovitaan esimiehen, palvelukeskuksen johtajan ja henkilöstöpalvelujen kanssa. (Henkilöstöraportti 2017.)

2 PALKITSEMINEN

Palkka ja palkitseminen ovat keinoja sitouttaa henkilöstö työhön ja näin saada tuottamaan organisaatiolle menestystä. Kyseessä on kauppa, jossa työnantaja ostaa työntekijältä aikaa ja samalla työpanoksen tietyllä hinnalla tietyksi ajaksi. Toisin sanoen palkka on työnantajan maksama korvaus työntekijälle tämän työpanoksesta. Organisaation kannalta on tärkeää saada kehitettyä ja otettua käyttöön sellainen palkitsemisen käytäntö, joka tuottaa mahdollisimman paljon kilpailukykyä ja lisää tuottavuutta. (Hakonen ym. 2014.)

Tehdystä työstä työntekijä saa yleensä vastineeksi palkkaa ja mahdollisesti muita taloudellisia etuuksia. Tämä vastine tarkoittaa yleensä palkitsemista. Riittävä korvaus työstä ei kuitenkaan pelkästään riitä. Ihmiset haluavat kehittyä, toteuttaa itseään ja kokea, että heitä arvostetaan. (Viitala 2007, 138–139.) Hakonen ym. (2014, 36) havainnollistavat kuviossa 2 palkitsemisen kokonaisuutta, johon sisältyvät sekä aineelliset palkkiot kuten perus- ja tulospalkka, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot sekä aineettomat palkkiot kuten kehittymismahdollisuudet, työstä saatava arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja työsuhteen pysyvyys.



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen N., Hulkko-Nyman & Ylikorkola 2014, 36.)

Palkitsemisella tavoitellaan positiivisia vaikutuksia kuten halutunlaista henkilöstöä, erinomaisia työsuorituksia, osaamisen kehittämistä sekä innostuneisuutta ja sitoutuneisuutta. Tavoitteena on myös rehellisyys ja tarkoituksenmukaisen organisaatorakenteen vahvistaminen. (Hakonen ym. 2014, 57.) Organisaatioiden haasteena on mahdollistaa sellaiset työolosuhteet ja palkitsemiskäytännöt, että työntekijät kokevat heidän oman työpanoksensa ja yrityksen tai työsuorituksen tuottaman vastikkeen olevan tasapainossa (Viitala 2007, 138). Ihannetilanteessa työpaikalla sovitetaan palkkiojärjestelmä tavoitteisiin ja viestittää sen strategiyhteydestä tehokkaasti, jotta henkilöstö voi kokea palkkiojärjestelmän järkevänä (Hulkko-Nyman, 2016).

Palkitseminen on johtamisen väline, jolla voidaan tukea strategian sekä asetettujen tavoitteiden toteutumista. Kokonaispalkitsemisen (organisaation määrittelemä aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen kokonaisuus) tarkoituksena on motivoida, sitouttaa, houkutella työntekijöitä sekä tukea strategiaa. (Hakonen & Nylander, 2015, 21–23.) Palkitseminen tunnistetaan tehokkaaksi johtamisen välineeksi ollen samalla myös yksi monimutkaisimmista ja arkaluonteisimmista henkilöstöjohtamisen osa-alueista (Hakonen ym., 2005; Mikulic' ym. 2013).

2.1 Aineeton ja aineellinen palkitseminen

Palkitsemistavat voidaan jakaa taloudellisiin eli aineellisiin palkkioihin sekä aineettomiin palkkioihin. Muun muassa peruspalkka ja sitä täydentävät aloite- ja tulospalkkiot sekä erilaiset edut ovat tyypillisiä aineellisia palkitsemistapoja. Edellä mainittuja voidaan soveltaa eri tavoin. Rahanarvoisia etuja ovat esimerkiksi työterveydenhuolto, eläkejärjestelmät tai lomiin liittyvät edut. (Handolin 2004, 3.) On kuitenkin osoitettu, että tietyn tulotason jälkeen rahallisten palkkioiden merkitys motivoivana tekijänä laskee. Silloin palkan nostaminen tai ylimääräiset bonukset eivät enää toimi ihmisen toimintaa ohjaavana tekijänä, vaan motivaatio parempaan työsuoritukseen on löydettävä jostain muualta. (Viitala 2004, 287.)

Aineettomia palkitsemistapoja ovat muun muassa työaikajärjestelyihin ja työoloihin liittyvät järjestelyt sekä etenemis- ja palautemahdollisuudet (Ruohotie & Honka 1999, 45). Myös kehittymis-, kouluttautumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, työn sisältö, pysyvyys ja arvostus luetaan aineettomiksi palkitsemiskeinoiksi (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala, 2014). Sisäisen motivaation ja aineettoman palkitsemisen suhde on positiivinen, kiittäminen ja positiivinen palaute parantavat sisäistä motivaatiota. Taloudellisen palkitsemisen on todettu heikentävän sisäistä motivaatiota. (Gagné & Deci 2005, 332.) Esimiehen huomio, kuten kiitos – voi olla työntekijöiden mielestä parempi vaihtoehto kuin taloudelliset palkkiot (Kowalewski & Phillips 2012, 171).

Nuori sukupolvi arvostaa rahallista palkitsemista enemmän esimerkiksi joustavaa ajankäyttöä ja kehittymismahdollisuuksia. Tulevaisuuden työssä on pystyttävä motivoimaan ihmisiä heidän tarpeidensa mukaan. ”Halutaan aikaa, arvostusta, itsenäisyyttä, luottamusta, kehittymismahdollisuuksia ja mielekästä työtä.” (Moisio ym. 2006, 29, Vesterinen ym. 2010, 23.) Muita aineettomaan palkitsemiseen kuuluvia esimerkkejä ovat vaikuttamisen ja osallistumisen mahdollisuudet ja palautteen saaminen. Nuorempi sukupolvi ei niinkään juokse parempien ansioiden perässä tai työn korkean statuksen, vaan haluaa toteuttaa itseään työn kautta tehden kaikkea sitä mikä tuntuu mielenkiintoiselta. Arvostusta etsitään enemmän tekemällä asioita, joita arvostetaan omilla sosiaalisissa, sähköisissä verkostoyhteisöissä. (Vesterinen ym. 2010, 20.)

Palkitsemisjärjestelmää mietittäessä organisaation johdon on tärkeää tunnistaa minkälaista käytöstä ja tulosta tavoitellaan. Mikäli palkitsemisen tavoitteita ei ole määritetty

riittävän tarkasti riskinä on se, että palkitsemalla haluttua käytöstä tullaan palkitsemaan sellaisista käytänteistä, joiden pitäisi olla organisaation normaalia toimintaa. (Milne 2007, 29, 33, 34.)

2.2 Ryhmä- ja yksilöpalkitseminen

Organisaatiot voivat palkita yksilöä, ryhmää tai mahdollisesti koko organisaatiota. Yleensä yritykset ottavat palkitsemisessa huomioon muutaman eri tason tulokset samanaikaisesti. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 16–17.) Kiisa Hulkko-Nymanin (2016) väitöstutkimuksen mukaan yksilöpalkkiojärjestelmillä havaittiin heikoimmat yhteistyövaikutukset ja niitä käyttävien on tärkeää panostaa erityisesti oikeudenmukaisiin tavoitteiden asettamisen ja palautteen antamisen tapoihin. Ryhmäpalkkioita käyttävien on puolestaan oleellista varmistaa, että koko henkilöstöllä on riittävästi tietoa palkkiojärjestelmästä ja sen mittareista. (Hulkko-Nyman 2016.)

Kato ym. (2013) ovat tuoneet tutkimuksessaan esille sen, että ryhmäkannusteiden vaikutus yrityksen tuottavuuteen on suurempi kuin yksilöllisten kannusteiden. Luciforan ja Origon (2012) tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia. Tulospalkkausjärjestelmää rakennettaessa on tärkeää huomioida se, että työntekijän pitää tuntea pystyvänsä vaikuttamaan lopputulokseen, organisaatiotason suorituskyvyn mittareiden tulee olla lähellä työntekijää ja työntekijöiden pitää tuntea suorituskyvyn mittarit. Myös työntekijöiden osallistaminen tulospalkkauksen suunnitteluun on tärkeää. (Kauhanen & Piekkola, 2006.) Mitattaessa yksilö- ja tiimitasoa, se lisää todennäköisyyttä, että asetettuja tavoitteita pidetään motivoivina. Haasteena palvelujen mittaamisessa on usein toimintaympäristöjen ja tuotantotapojen erilaisuus. (Jääskeläinen, Laihon ja Lönnqvist 2014.)

Mikulićin, Šimunićin ja Nikolićin (2013) tutkimuksen mukaan yksilöpalkitseminen rajoittaa osallistumista ryhmän toimintaan. Ryhmäpalkitseminen taas rajoittaa yksilöllistä motivaatiota; työntekijän on vaikea ymmärtää, miten hänen työpanoksensa vaikuttaa kokonaissaavutuksiin. Ryhmätyöskentely kuitenkin kannustaa tekemään yhteistyötä ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Siksi voidaan olettaa, että ryhmätyöskentely loisi myös vahvempia siteitä ja parempia ihmissuhteita työntekijöiden kesken. Ryhmätyöskentely luo positiivisen ilmapiirin, mikä on tärkeää, kun työntekijät viettävät paljon aikaa työskennellen yhdessä. Ryhmäpalkitseminen motivoi työntekijöitä auttamaan toisiaan,

vähentää henkilöstön keskinäistä kilpailua ja parantaa tyytyväisyyttä. (Mikulić ym., 2013.)

Pohjaten näihin ja muihin tietoihin tutkijat asettivat hypoteesit niin, että ryhmäpalkitseminen olisi parempi vaihtoehto. He uskoivat, että ryhmäpalkitut työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon, tyytyväisempiä palkitsemiseen ja että heillä on paremmat suhteet toisiin työntekijöihin sekä paremmat kommunikointitaidot. Tutkimus kuitenkin osoitti, että työntekijät joita palkittiin henkilökohtaisen suoriutumisen pohjalta, olivat sitoutuneempia organisaatioon, heillä oli parempia ihmissuhteita organisaation sisällä ja he olivat motivoituneempia tekemään töitä. Lisäksi he olivat tyytyväisempiä palkitsemisen reiluuteen sekä itse palkkioihin. (Mikulić ym., 2013.)

2.3 Palkitsemisen epäonnistuminen

Spitzer (1996) käsittelee palkitsemisaihetta päinvastaisesta näkökulmasta, verrattuna useisiin muihin tutkimuksiin. Hän listaa kahdeksan suurinta ongelmaa, joiden vuoksi palkitsemisella ei saavuteta toivottua motivointivaikutusta. Näkökulma on mielenkiintoinen.

Ensimmäinen syy on liiallinen riippuvuus rahallisista palkkioista. Rahan ja motivaation välinen yhteys ei ole kovin vahva, eikä rahallisten palkkioiden motivointikyky kestä kauaa. Lisäksi pelkkä rahallinen palkitseminen tulee organisaatiolle kalliiksi. Usein pelkkä rahallinen palkitseminen myös johdattelee ihmiset tavoittelemaan vain rahaa, ei hyvää työn jälkeä. Spitzer suosittelee huomioimaan rahallisen palkitsemisen rajoitteet ja käyttämään rahallisia palkkioita yhdessä muunlaisen palkitsemisen kanssa. (Spitzer, 1996.)

Toinen syy on huomion antamisen unohtaminen. Palkkioilla tulisi aina olla arvoa myös työntekijän huomioonkannalta. Motivaation kohottamisen kannalta suuretkaan palkkiot eivät toimi, jos ne eivät saa työntekijää kokemaan, että hänen työtään arvostetaan. Spitzerin mukaan kaikkeen palkitsemiseen pitäisikin aina yhdistää myös arvostuksen ja huomioonkannan näkökulma. Tällöin palkitseminen todella motivoi työntekijää. Lisäksi huomion ja arvostuksen antaminen on ilmaista. (Spitzer, 1996.)

Kolmas syy ovat kaikki ei-suoritusperusteiset palkkiot ja maksut, kuten peruspalkka, henkilöstöedut tai indeksikorotukset. Spitzerin mukaan nämä eivät motivoi työntekijöitä, vaan saavat heidät pikemminkin kokemaan enemmän tyytymättömyyttä. Hänen mu-

kaansa tällaiset edut ja palkkiot muodostuvat pian itsestäänselvyyksiksi eivätkä paranna työntekijöiden suorituksia, vaikka ne voivatkin sitouttaa henkilöstöä paremmin organisaatioon. (Spitzer, 1996.)

Neljäs syy on vääristä asioista palkitseminen. Spitzerin mukaan ilman loppuun asti mietittyä palkitsemisjärjestelmää on vaarana, että palkitseminen ohjaa työntekijöitä väärään suuntaan. Kyseessä on sama asia, kun organisaatio asettaa tavoitteensa liian matalalle ja sen jälkeen palkitsee työntekijöitä, kun he ylittävät tavoitteet. Spitzerin mukaan tällaiset ongelmat ovat vältettävissä, kun palkitsemisjärjestelmä analysoidaan tarkasti aina yksilötasolle asti. Tällöin nähdään, millaista käyttäytymistä ja tekemistä järjestelmä todellisuudessa edistää ja mistä se palkitsee. Organisaatioiden tulisi määrittellä tarkasti millaisia tuloksia he haluavat, ja lähteä sitä kautta muodostamaan palkitsemisjärjestelmäänsä. (Spitzer, 1996.)

Viides syy on palkitsemisen viivästyminen. Spitzerin mukaan tutkimukset osoittavat, että viivästynyt palkitseminen syö palkkion motivointitehoa. Työntekijöillä on harvoin yhtä selkeää pitkän aikavälin näkökulma asioihin kuin johtajilla. Siksi palkitsemisen tulisi tapahtua lyhyellä aikavälillä, mielellään kuukausittain, ei esimerkiksi vuosittain. Spitzerin mukaan tähän pätee psykologiasta tuttu ajatus, jonka mukaan halutessasi jonkun toistavan samaa käyttäytymistä tulisi sinun huomioida haluttu käyttäytyminen välittömästi. (Spitzer, 1996.)

Kuudes syy on geneerinen palkitseminen. Koska ihmiset ja heidän elämäntilanteensa ovat erilaisia, ei palkitsemisenkaan tulisi olla kaikille samanlaista. Tästä syystä organisaation tulisi selvittää ja olla tietoinen niistä asioista, jotka motivoivat heidän työntekijöitään. Eri työntekijöitä voidaan myös palkita eri keinoilla. Joku tahtoo lisää rahaa, toinen pidempiä lomia, kolmas lisäkoulutusta ja neljäs vapaa-ajan aktiviteetteja. Spitzerin mukaan parasta olisi, mikäli työntekijät saisivat itse valita, miten heitä palkitaan. (Spitzer, 1996.)

Seitsemäs syy on palkkioiden lyhyt vaikutusaika. Spitzerin mukaan esimerkiksi palkan korotus vaikuttaa työntekijän motivaatiotasoon alle kaksi viikkoa. Mikä tahansa palkitseminen voi antaa työntekijälle lyhyen aikavälin energiapiikin, mutta palkitsemisen tulisi motivoida ja kannustaa työntekijää myös pitkällä aikavälillä. Spitzerin mukaan palkitsemisessa tulisi olla mukana symboliikka. Kahvimuki, jonka kyljessä annetaan tunnustusta hyvin tehdystä työstä, voi motivoida työntekijää työpöydän nurkalla viikosta toiseen, ja se halutaan pitää esillä merkinä työnantajan arvostuksesta. (Spitzer, 1996.)

Kahdeksas ja viimeinen syy on antimotivaattorit. Antimotivaattoreita voivat olla esimerkiksi yt-neuvottelut, samanarvoiset palkkiot kaikille työsuorituksesta riippumatta tai työntekijän työpanoksen vähättely. Spitzerin mukaan paras keino taistella antimotivaattoreita vastaan on tarkkailla niiden olemassaoloa ja pyrkiä niistä eroon jatkuvasti. Antimotivaattoreita voidaan vähentää suuresti ottamalla työntekijät mukaan niiden löytämiseen ja sitouttamalla myös johtajat niiden poistamiseen. (Spitzer, 1996.)

Toimiva palkitsemisjärjestelmä vaatii järjestelmän tarkkaa analysointia aina yksilötasolle asti, jotta mittarit voidaan valita oikein ja saada aikaan motivoiva ja oikeaan suuntaan ohjaava järjestelmä (Spitzer, 1996).

Palkitsemisen tulee olla reilua (Maucalau & Cook 2001, 5; Brody et al. 2000, 243; Larkin et al. 2001, 1201) ja perusteiden tulee olla selkeät ja läpinäkyvät (Merchant & Van der Strede 2003, 34). Mikäli palkitsemista ei koeta tasapuolisena ja reiluna, sillä voi olla myös negatiivisia vaikutuksia kuten tyytymättömyyttä, poissaoloja ja vaihtuvuutta (Larkin et al. 2012, 1205). Henkilöstön kokemus siitä, että palkitseminen on epäoikeudenmukaista, on myös olennainen terveyden riskitekijä. Työn vaatimusten ja siitä saatavan palkitsevuuden suhteen epätasapaino aiheuttaa stressiä. (Elo ym. 2009, 9.)

Edward Deci pohti jo vuonna 1969 mahdollisuutta, etteivät ulkoiset palkkiot välttämättä lisääkään ihmisen motivaatiota, vaan voivat jopa vähentää sitä. Huomion kiinnittyessä pelkästään palkkaan tai palkkioon voi käydä niin, että työ ei enää itsessään motivoi tai tuo iloa. Ulkoiset palkkiot voivat tietyissä tilanteissa viedä pohjaa innostavan tekemisen tuottamalta luonnolliselta nautinnolta. (Martela & Jarenko 2014, 12.)

2.4 Palkitsemisjärjestelmät kuntasektorilla

Kuntasektorilla palkitseminen on erityisen haastavaa, sillä rahallisen palkitsemisen keinot ovat huomattavasti rajatumpia kuin yksityisellä sektorilla. Yritykset käyttävät enemmän peruspalkkaa täydentäviä palkitsemistapoja ja muita etuja kuin kunnissa ja valtiolla. Kuntasektorilla yleisemmin käytössä olevia etuja olivat liukuva työaika, järjestetty työpaikkaruokailu ja liikuntaedut. Myös puhelinetu, laajennettu työterveyshuolto ja harrastustoiminnan tuki, olivat yleisesti käytössä. (Hakonen ym. 2005, 47.)

Kuntatyönantajien mukaan kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Palkitseminen on strategista, kun organisaatio pyrkii parantamaan sillä tavoitteidensa saavuttamista ja arvojensa mukaista toimintaa. Tärkeää on myös se,

että organisaatio kehittää aktiivisesti ja kokonaisvaltaisesti palkitsemista sekä palkitsemis- ja palkkausjärjestelmiensä toimivuutta. (KT Kuntatyönantajat, 2017.)

Kuntatyönantajan mukaan kuntaorganisaatioiden ja tulevien maakuntaorganisaatioiden kannalta strateginen kokonaispalkitsemisen tarkoittaa:

1. Työ- ja virkaehtosopimusten tarjoamien palkkausjärjestelmien ja mahdollisuuksien hyödyntämistä organisaation toiminnan tukena

Haasteena on muun muassa onnistuminen palkkausjärjestelmien ylläpidossa ja kehittämisessä ja siihen liittyvässä paikallisessa yhteistyössä, mutta myös laajemmin palkkausjärjestelmien kustannusten ja vaikutusten hallinnassa. (Kuntatyönantajat 2017.)

2. Valtakunnallista sopimusalakohthaisten palkkausjärjestelmien ja palkkamääräysten kehittämis- ja uudistustyötä sekä siihen mahdollisesti liittyviä kokeiluja

Uudistustyö on parhaillaan käynnissä joillain sopimusaloilla. KT edustaa siinä työnantajia, mutta onnistumisen edellytyksenä on tiivis yhteistyö kuntien henkilöstöjohtojen kanssa. Valmisteilla oleva maakuntauudistus tuo mukanaan uudet maakuntien työ- ja virkaehtosopimukset sekä niiden palkkausjärjestelmät. Uudistus ei kuitenkaan ole vielä edennyt niin pitkälle, että tiedettäisiin millaisia uusista palkkausjärjestelmistä ja niihin liittyvistä sopimusmääräyksistä on tulossa. (Kuntatyönantajat 2017.)

3. Palkitsemisen kokonaisuuksien (aiemmin myös ”palkitsemisjärjestelmän”) hyödyntämistä johtamisen tukena

Kokonaispalkitsemista tarvitaan johtamisen tueksi, kun tavoitellaan toiminnan tuloksellisuutta, henkilöstön saatavuutta, onnistumista muutoksissa, pysymistä ja innostumista. Kokonaispalkitseminen tuo näkyviin myös julkisten organisaatioiden vahvuuksia palkitsemisessa, esimerkiksi tärkeäksi ja merkitykselliseksi koetun työn, työyhteisön ja esimiehen tuen, sekä onnistumisen työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. (Kuntatyönantajat 2017.)

Kokonaispalkitseminen on johtamisen väline

Kuntatyönantajan (2017) verkkosivuilla kuvataan kokonaispalkitsemista seuraavasti: ”Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja, joita organisaatio työntekijöilleen tarjoaa vastineeksi heidän työpanoksestaan, ajastaan, osaamisestaan ja innostuksestaan.” Työntekijöiden kokemukset kokonaispalkitsemisesta vaikuttavat merkittävästi heidän käsityksiinsä työnantajasta, organisaation tavoitteista ja toiminnasta (Kuntatyönantajat 2017).

Kokonaispalkitseminen on johtamisen väline, jonka käyttö on Suomessa yleistynyt kahden viime vuosikymmenen aikana. Palkitsemisen kokonaisuuksista on mahdollista löytää kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat palkitsemisen muodot.

Esimerkiksi pienten palkankorotusten oloissakin työnantajan on mahdollista muun muassa aktiivisesti

- antaa työntekijöille tunnustuksen heidän hyvästä työstään
- osallistaa henkilöstöä kehittämistyöhön
- käyttää erilaisia kerta-, pika-, kehitys- ja tulospalkkioita. (Kuntatyönantajat 2017.)

Seuraavassa kuviossa esitellään KVTES- ja OVTES-palkkausjärjestelmien palkitsemisen kokonaisuus.



Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus (palkitsemisjärjestelmä) KVTES- ja OVTES-palkkausjärjestelmäoppaissa (Kuntatyönantaja 2017).

Kuviossa 3 havainnollistetaan palkitsemisen kokonaisuutta KVTES- ja OVTES-palkkausjärjestelmäoppaan mukaan. Sopimusalakohittaiset palkkausjärjestelmät sisältävät tehtävien vaativuuden arvioinnin järjestelmän, työsuorituksen arviointijärjestelmän sekä tulospalkkiojärjestelmän. (Kuntatyönantaja 2017.) Seuraavaksi esitetään esimerkkejä kuntien palkitsemisjärjestelmistä.

Vantaan kaupunki

Henkilöstön kannustaminen ja palkitseminen on aloitettu vuonna 2002. Heillä on käytössä vuosittain jaettava tuottava työyhteisö-palkinto, jossa palkitaan 1 – 3 työyhteisöä tuntuvalle rahasummalla, jonka käytöstä palkittu yhteisö päättää yhdessä. Lisäksi heillä on käytössä erikoispalkkiot, omaehtoisen koulutuksen tuki, henkilökohtaiset lisät ja palveluvuosiin perustuvat ylimääräiset lomat. Kannustuslisä pidetään tulospalkkioita parempana palkitsemistapana. Kannustinlisä annetaan kertaluonteisesti joko henkilölle tai ryhmälle. Ehtona on annettujen tavoitteiden saavuttaminen siten, ettei talousarviota ylitetä eikä palvelutavoitteita vaaranneta. Varhaiskasvatuksessa kannustuslisän kriteerinä on käytetty esimerkiksi erityistä tukea tarvitsevien lasten määrän vähentymistä. Kun erityislastentarhanopettajien tavallisen tuen vaikuttavuus paranee riittävästi, kannustuslisä tulee maksettavaksi. (Kuntatyöntantaja 2012.)

Palkitsemisjärjestelmän pitää olla oikeudenmukainen, kunnianhimoinen ja näkyvä Vantaan kaupungin henkilöstöjohtaja Kirsi-Marja Lievosen mukaan. Hyväksi palkitsemiskeinoksi ovat osoittautuneet erikoispalkkiot. Kertaluonteisen palkkion voi saada yksilö, tiimi tai työyhteisö erityisen hyvästä saavutuksesta, toiminnan kehittämisestä tai molemmista. Keskimääräinen palkkio on ollut 120 euron lahjakortti esimerkiksi urheiluliikkeen tai kulttuuritapahtumaan saajasta riippuen. Tarkoituksena on osoittaa samalla arvostusta saajan persoonaa kohtaan. Lievosen mielestä erikoispalkkiojärjestelmän plussana on, että esimiesten täytyy oppia tuntemaan henkilöstönsä. Vantaalla on 700 yksikköä esimiehineen. Kaikkiaan henkilöstöä on lähes 12 000. Lievonen huomauttaa, että erikoispalkkio jaetaan aina saavutusten perusteella, ei minkään suosikki- tai vuorojärjestelmän mukaan. Palkkio voi tulla vaikkapa siitä, että työntekijästä on tullut erityisen hyvää asiakaspalautetta tai että yksikkö suoritti tehtävän aikataulua nopeammin. Joka tapauksessa työntekijä ylittää normit, ja hän voi olla ylpeä omasta työstään. (Kuntatyöntantaja 2012.)

Helsingin kaupunki

Palkitsemisen kokonaisuus sisältää Helsingin kaupungissa palkkaukseen, henkilöstö-etuihin ja työelämän laatuun liittyvät elementit. Helsingin kaupungin työmarkkina-asiantuntija Tina Sweinsin mukaan palkitsemisen kokonaisuutta pidetään merkittävänä tekijänä henkilöstöstrategiassa. (Hakonen & Hulkko-Nyman 55, 2011.)

Helsingin kaupungin palkitsemismalli koostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Rahapalkka koostuu tehtäväkohtaisesta palkasta ja mahdollisesta työkokemuslisästä. Tehtäväkohtaisen palkan suuruus määräytyy tehtävän vaativuuden mukaan. Työkokemuslisää maksetaan palvelusvuosien perusteella, ja se vaihtelee hie- man sopimusaloittain. Palvelusvuosiksi luetaan saman alan palvelu myös muilla työn- antajilla. Lisäksi on mahdollista saada työsuoritusten perusteella henkilökohtaista lisää. (Helsingin kaupunki 2017.)

Kertapalkitsemista käytetään välittömästi hyvän työsuorituksen tai onnistumisen yhtey- dessä. Tulospalkkiojärjestelmällä palkitaan tulovuoden tavoitteiden saavuttamisesta etukäteen määriteltyjen tulostavoitteiden perusteella. Rahapalkkaa täydentävät palkkiot ja muut työsuhteeseen liittyvät edut. Henkilöstöetujen lisäksi aineeton palkitseminen koostuu työelämän laatuun liittyvistä tekijöistä. Kaupungin kokonaispalkkajärjestelmää sovelletaan kaupungin johtotehtävissä. Kokonaispalkkajärjestelmään kuuluvat tehtävät arvioidaan HAY-vaativuudenarviointijärjestelmää käyttäen. Siinä tehtävän vaativuuden pääkriteerit ovat vastuu, tietotaito ja ongelmanratkaisu. Kokonaispalkka sisältää kaikki palkanosat, kuten henkilökohtaisen lisän ja työkokemuslisän sekä mahdollisen au- toedun. Johdon palkitsemisessa käytetään myös kannustavan palkitsemisen keinoja. (Helsingin kaupunki 2017.)

Suurena työnantajana kaupunki pystyy tarjoamaan henkilöstölleen myös monipuoliset henkilöstöedut, joita ovat muun muassa henkilöstökassa eli oma pankkipalvelu, työ- suhdeasuntoja, työsuhdematkalippu, työterveyshuolto, edullinen lounas, alennuksia palveluista ja tuotteista, henkilöstöliikuntaa, virkistyspalvelut ja henkilöstökerhot. (Hel- singin kaupunki 2017.)

Porin kaupunki

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat sekä aineelliset (palkka, palkkiot ja henkilöstö- etuudet) että aineettomat (työympäristö, työhyvinvointi ja kehittymismahdollisuudet) palkitsemistavat. Palkitsemisjärjestelmä on tärkeä osa organisaation johtamisjärjestel-

mää. Kunta-alan palkka muodostuu eri tekijöistä, kuten tehtävien vaativuuteen perustuvasta tehtäväkohtaisesta palkasta, työssä suoriutumisesta ja ammatinhallintaan perustuvasta henkilökohtaisesta lisästä, työkokemus- tai muusta vuosisidonnaisesta lisästä, työaikakorvauksista sekä muista sopimusten mukaisista lisistä. Näiden lisäksi palkan muodostumiseen vaikuttaa palkkiot, korvaukset ja mahdolliset tulospalkkiot. Porin kaupunki muistaa henkilöstöään tehtyjen työurien, 50- ja 60-vuotismerkkipäivien sekä eläkkeelle siirtymisen johdosta. Pitkään palvelleita muistettaessa huomioitavat kunnalliset palvelusvuodet ovat 20, 30 ja 40 vuotta. Hallintokunnat huolehtivat 20 ja 30 vuotta palvelleiden ja keskushallinto 40 vuotta palvelleiden muistamisesta. Lahjana on joko hallintokunnittain valittu esinelahja tai Kuntaliiton ansiomerkki. Ansiomerkin lisäksi 40 vuotta palvellut saa kahden viikon palkallisen loman. Vuonna 2015 tuli 35 työntekijälle täyteen 40 vuotta kunnallista palvelua. (Porin kaupungin henkilöstöraportti 2015.)

Kokkolan kaupunki

Kokkolan kaupungilla on käytössään aineellista ja aineetonta palkitsemista. Aineellisiin palkitsemiskeinoihin kuuluvat muun muassa tuloksiin sidottu palkitseminen. Tehtäväkohtainen palkan perustan muodostavat virka- ja työehtosopimukset, joissa on määriteltä kunkin alan vähimmäispalkat. Palkan määräytymisperusteena on tehtävien vaativuus. Työnantaja määrittelee palkan määrän ja perusteet työ-/virkasuhteen alkaessa. TS:n ja KVTES:n piiriin kuuluvilla työntekijöillä on käytössä tehtäväkohtainen palkkaus. Tämän lisäksi työntekijälle/viranhaltijalle voidaan maksaa harkinnanvaraista henkilökohtaista lisää, jonka perusteena ovat työntekijän henkilökohtaiset työtulokset. HL-lisää voidaan maksaa työntekijän ammatinhallinnan/osaamisen, tuloksellisuuden/laadukkuuden, kehityskyvyn ja -halun, yhteistyökyvyn ja vastuuntunnon mukaan. Henkilökohtainen lisä voi määräytyä toistaiseksi tai määräaikaaisesti kehityskeskusteluissa käytävän työsuorituksen arvioinnin perusteella. Lisäksi käytössä on työkokemus- ja ammattilisät, kielenkäyttölisä, kertapalkkio (100 € tai 200 €/työntekijä) ja aloitepalkkio. (Kokkolan kaupunki 2016.)

Kokkolassa huomionosoituksina muistetaan työvuosimerkkipäiviä 20, 30 ja 40 kunnallisen palvelun jälkeen. Lahja on 20 ja 30 vuoden palveluksesta taide-esine (arvo noin 120 – 140 €) ja 40 vuoden palveluksesta taidegrafiikka (arvo noin 400 €.) Työmerkkipäiviä juhlistetaan kerran vuodessa järjestettävällä juhlalla, jossa lahjat luovutetaan. Työnantaja muistaa myös 50- ja 60-vuotismerkkipäiviä, lahjan arvo on 10 % voimassa

olevasta vähimmäispalkasta. Lahjan valinnassa otetaan huomioon henkilön oma toivomus. (Kokkola 2016.)

Kokkola tukee omaehtoista koulutusta ja tarjoaa henkilöstöetuuksina tuettua liikuntaa, työhyvinvointitapahtumia, työterveyshuollon palveluja, työvaatteet tarvittaessa, paikallista kuntoutusta, henkilöstöruokailun sekä kaupungin omistamien mökkien vuokrausta edullisesti Rukalla (Kokkola 2016).

Aineetonta palkitsemista ovat sanallinen palaute ja kiitos hyvin hoidetusta työstä sekä sosiaaliset suhteet / työyhteisö, työnantajan maine ja turvallinen työympäristö (Kokkola 2016).

Kemin kaupunki

Kemin kaupungilla on käytössä tunnustuspalkinto, tarkoittaen jälkikäteen suoritettavaa korvausta yksilön, työryhmien tai työyhteisön hyvistä työsuorituksista, joustamisesta, toiminnan kehittämisestä, projektin onnistumisesta tms. toiminnasta. Palkinnon luonne on henkilökohtainen tunnustus, kannustus ja kiitos.

Yksilöpalkinnon saajan tulee olla henkilö, joka on antanut vuoden aikana erityisen työpanoksen. Tämä voi olla esim. henkilö, joka on tehnyt toimintaa parantavia ehdotuksia, luonut hyvän ilmapiirin työpaikalle, on aloitteellinen ja joustava sekä kannustaa muita hyviin tuloksiin. Palkkion perusteena on tuottava ja tuloksellinen toiminta, joka omalta osaltaan tukee kaupungin ja työyksikön tavoitteiden saavuttamista. Yksilöpalkitsemisessa huomioidaan seuraavat kriteerit:

Työntekijä on

- tuottanut poikkeuksellisen hyvää ja asiakkaiden arvostamaa palvelua
- työn saavutukset ylittävät selvästi normaalin vaativuustason
- osoittanut joustavuutta ja erityisen hyvää yhteistyötaitoa.

Yksilöpalkitseminen voi olla arvoltaan enintään 150 euron suuruinen rahalahja, joka maksetaan palkanmaksun yhteydessä. Esityksen tunnustuspalkinnon maksamisesta tekee lähiesimies. (Kemin kaupunki 2016.)

Kemin kaupungilla on käytössä myös Vuoden sisäinen kehittäjäpalkinto, jossa huomioidaan henkilö tai työryhmä, joka on vuoden aikana antanut erityisen huomion ansait-

sevan työpanoksen sekä toiminut esimerkillisenä työyhteisön kehittäjänä. Kehittämistoiminnan tulee olla kaupunkistrategian ja kehittämisen painopisteiden suuntainen ja sen tulee edistää tuottavuutta ja toiminnan vaikuttavuutta. Tunnustuspalkinto on 300 euroa. Työryhmän palkkion suuruus voi olla enintään 150 euroa henkilöä kohden. (Kemin kaupunki 2016.)

Vuoden esimies –palkinto myönnetään esimiehelle, jonka tulee olla hyvä ja kyvykäs johtaja, joka on osannut motivoida ja johtaa tiimiään. Määriteltujen kriteerien mukaan hyvä esimies kannustaa, antaa palautetta, tiedottaa avoimesti ja luo me-henkeä. Tunnustuspalkinto on 1000 euroa. Ehdottajina esimiehen alaiset/työtiimi. Henkilöstöpalvelut vastaa kustannuksista. (Kemin kaupunki 2016.)

Hyvä työyhteisö –palkinto annetaan työyhteisölle, joka on innostunut työstään ja kehittää sitä jatkuvasti asiakkaiden ja kaupungin tarpeista lähtien. Työyhteisössä on hyvä henki, siellä viihdytään ja ilmapiiri on avoin sekä keskusteleva. Palkinto voidaan myöntää myös kehittämishankkeesta, jonka avulla on parannettu työyhteisön toimivuutta ja osaamista. Tunnustuspalkinto on 3000 - 5000 euroa työyhteisön laajuudesta riippuen. Hyvä työyhteisö -palkinto käytetään työyhteisön kehittämiseen. Hyvä työyhteisöpalkinto voidaan jakaa useamman kriteerit täyttävän tasavertaisen ehdokkaan kesken, jolloin tunnustuspalkinnon rahamäärä jaetaan palkinnonsaajien kesken. (Kemin kaupunki 2016.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että kuntaorganisaatioissa on yleisesti käytössä sekä aineettomia että aineellisia palkitsemistapoja. Palkitseminen voi olla yksilöpalkitsemista tai tiimiin/työyhteisöön kohdistuvaa. Aineettomista palkitsemiskeinoista rahallinen palkitseminen oli käytössä kaikilla edellä mainituilla esimerkeillä. Porin kaupunki korosti palkitsemisjärjestelmän olevan tärkeä osa organisaation johtamisjärjestelmää. Helsingissä palkitsemisen kokonaisuutta pidetään merkittävänä tekijänä henkilöstöstrategiasa.

3 MOTIVAATIO

3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Palkitsemisella on vahva yhteys motivaatioon. Motivaatio voidaan myös kuvata ihmisen sisäiseksi tilaksi, joka määrää millä vireydellä ihminen toimii kohti jonkin asian toteuttamista. Työmotivaatiolla tarkoitetaan sitä kokonaistilaa, joka synnyttää, vahvistaa, suuntaa ja pitää yllä yksilön ponnisteluja työn tekemiseksi. Motivaatioon liittyy sisäistä ja ulkoista motivaatiota (kuvio 4). Nämä kaksi eivät ole toisistaan erillisiä osia, vaan ne täydentävät toisiaan. Kahtiajaon tilalle on noussut ajatus jatkumosta, jonka toisessa päässä ovat sisäiseen motivaatioon ja toisessa päässä ulkoiseen motivaatioon liittyvät motivaatiotekijät. Joillekin ulkoisen motivaation lähde voi toisille olla osa sisäistä motivaatiota. (Luoma ym., 2004; Ruohotie, 1998; Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, 1999.)

Sisäisesti motivoitunut ihminen toimii toiminnan itsensä vuoksi, kun taas ulkoisesti motivoitunut ihminen toimii toiminnasta aiheutuvien seurausten vuoksi. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa työ itse, vastuu, henkinen kasvu ja saavutukset. Ulkoisista motivaatiotekijöistä yleensä tärkeimpänä pidetään rahaa. Muita ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat muun muassa valvonta, status, hyvät työolosuhteet ja rangaistuksen välttäminen. (Luoma ym., 2004; Ruohotie, 1998; Vartiainen, Rantamäki, Hakonen & Simola, 1999.) Ulkoista motivaatiota voidaan parantaa tai heikentää sekä aineellisilla että aineettomilla palkkioilla. Sisäsyntyinen motivaatio on luonteeltaan usein pitkäkestoisempaa ja pysyvämpää, kuin ulkoisista tekijöistä riippuvainen motivaatio. (Salo-Gunst & Vilkkö-Riihelä 2000, 145.)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

Kuvio 4. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela ym. 2014, 14).

Motivaatio ei ole konkreettinen tai silminnähtävä ilmi, eikä sitä pysty käsin koskettamaan, vaan sitä tarkastellaan ja hahmotetaan erilaisten teorioiden avulla. Motivaatiota voidaan kuvata tietyssä tilanteessa olevana psyykkisenä tilana, joka määrää sen min-kälaisella ahkeruudella ja aktiivisuudella yksilö toimii sekä minne hänen mielenkiintonsa kohdistuu. Työelämässä yritysjohto ja esimiehet etsivät usein vastausta siihen, miten henkilöstö saataisiin työskentelemään tehokkaammin. (Hakonen & Nylander 2015, 136 - 167.) Rantamäki ym. mukaan motivaatiolla tarkoitetaan työntekijän omaa halua tehdä organisaation näkökulmasta oikeanlaisia asioita (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 20). Eri motivaatioteoriat tarkastelevat motivoitumista erilaisista näkökulmista. Joidenkin mukaan kaikki ihmiset motivoituvat samoista asioista ja toisten teorioiden mukaan jokainen ihminen nähdään yksilönä, joka toimii oman tietämyksen ja mieltymystensä pohjalta. (Hakonen & Nylander 2015, 136 - 167.)

Ihmisillä motivaation perustana on ihmislajin perustarpeet (esimerkiksi nälkä ja jano, pyrkimys autonomiaan, sosiaalisuus), yksilön perinnöllinen temperamentti (esimerkiksi aktiivisuus, ärsyyntyvyys, pelokkuus) sekä yksilön kokemukset ja niistä oppiminen. Niinpä voidaan todeta, että eri ihmisiä motivoivat hyvin erilaiset asiat. Ajan ja iän myötä ihmisten henkilökohtainen motivaatio myös muuttuu, joten eri ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia ihmisiä motivoivat yleensä erilaiset asiat. Nämä seikat olisi tärkeää ottaa huomioon myös organisaation palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä. (Troberg, 2006; Luoma ym., 2004; Salmela-Aro & Nurmi, 2005.)

Työmotivaatio on työntekijän halu tehdä oikeita asioita ja halu onnistua tekemässään työssä. Työntekijän täytyy tietää, mitä häneltä odotetaan, jolloin hän voi toimia johdonmukaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rantamäki ym. 2006, 20.) Työpaikoilla pyritään palkitsemisen avulla motivoimaan henkilöstöä, jotta työtä saataisiin tehostettua ja työntekijät keskittyisivät työnantajan toivomiin asioihin. Onkin tärkeää ymmärtää motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, kun mietitään toimivia palkitsemiskäytäntöjä ja niiden rakentamista. Työmotivaatioon vaikuttavat sisäiset voimat, kuten arvostus ja tarpeet sekä ulkoiset tekijät, kuten työn luonne ja palkitsemisjärjestelmät. (Hakonen & Nylander 2015, 137.) Sisäiseen motivaatioon liittyy myös merkityksellisyyden kokeminen. Ankli ja Palliamin tutkimuksen mukaan (2012) työntekijä on tyytyväinen, kun saa työskennellä merkityksellisen tehtävän eteen. (Ankli & Palliam 2012, 9.)

Eri henkilöitä motivoivat eri asiat ja työntekijöitä motivoivia tekijöitä on useita. Elämän ja työuran eri vaiheissa erilaiset asiat nousevat tärkeiksi ja silloin myös arvostetaan erilaisia asioita. Tämä asettaa haasteita palkitsemiseen. Organisaation tarjoamat henkilös-

töedut ja palkkiojärjestelmät koetaan elämän eri vaiheissa vetovoimiltaan erilaisina. Organisaatioiden tulisi henkilöstön arvostusten muuttuessa myös muuttaa henkilöstöetujen ja palkitsemisen painotuksia. (Rantamäki ym. 2006, 22.) Suomalaistutkijoiden mukaan on hyvä tietää ja tunnistaa mikä motivoi eri sukupolviin kuuluvia henkilöitä. Nuorten ja vanhempien erot saattavat näkyä siinä, onko raha vai pysyvä työ motivoivampaa. Motivoitumiseen vaikuttaa myös koulutustaso ja kulttuuriset tekijät. (Kauhanen 2009, 112.) Palkitsemisen kannalta onkin tärkeää tiedostaa, että ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua palkitsemiselle, koska motivaatio on hyvin yksilöllinen ja monimutkainen prosessi. Armstrongin ym. 1998 mukaan on pääteltävissä, että tavoitteilla ja odotuksilla sekä työntekijän saamalla palautteella ja vahvistamisella on rooli motivaatiotekijöinä. (Armstrong & Murlis, 1998.) Tässä työssä on tärkeää ymmärtää eri motivaatiotekijöitä.

Chiang ja Birtch (2007) ovat tutkineet palkitsemismielitymysten moniulotteisuutta eri maissa. Valitut maat olivat Suomi, Kanada, Hong Kong ja Iso-Britannia. Tutkimuksen perusteella palkitsemisjärjestelmien toimivuus perustuu siihen, että tarjotut palkinnot ja palkkiot motivoivat työntekijöitä. Johtajien tärkein tehtävä palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä on tunnistaa mitkä tekijät toimivat kyseisille työntekijöille parhaina motivaattoreina. Kaikki tutkimukseen osallistuneet maat pitivät parempana selvästi suoritus- ja taitoperusteisia palkitsemisjärjestelmiä. Huonoimpana pidettiin vaihtoehtoa, jossa palkitseminen perustuu esimerkiksi työvuosien määrään tai sellaiseen, mikä ei liity työsuoritukseen. (Chiang & Birtch 2007.)

Vaikka motivaatiota on vuosien varrella tutkittu paljon, on kokonaisvaltaisten ja käytäntöä lähellä olevien erityisesti motivaation vaikutusta selvittävien tutkimusten määrä vähäinen. Syynä tähän on todennäköisesti motivaation moniulotteisuus ilmiönä. Kuten Hakonen ja Nylander (2015) toteavat, motivaatiota ei voi käsin koskettaa tai nähdä, eikä se ole konkreettinen ilmiö. Työelämässä organisaation johto ja esimiehet etsivät usein vastausta siihen, miten henkilöstö saataisiin työskentelemään tehokkaammin. Joidenkin motivaatioteorioiden mukaan ajatellaan kaikkien ihmisten motivoituvan samoista asioista, kun taas toisissa teorioissa nähdään jokainen yksilönä, oman tietämyksen ja mieltymysten pohjalta toimivina. (Hakonen & Nylander 2015, 136-167.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon. Sokron mukaan hyvän organisaatiokulttuurin osa-alueiden ja työntekijän motivaation osatekijöiden välillä on positiivinen korrelaatio. (Sokro 2012.) Motivaation yhteydessä mainittu liittymisen käsite vaikuttaa myös sitoutumiseen eli kuinka hyvin yksilö hyväksyy organisaation

arvot ja tavoitteet ja miten halukas hän on pysymään ryhmän eli organisaation jäsenenä (Viitala 2004, 162). Sitoutuneisuutta kuvaa myös organisaatiokansalaisuuden käsite (organizational citizenship), joka kertoo työntekijän sellaisesta käyttäytymisestä työsäännön, mikä ylittää hänen työhön liittyvät velvollisuutensa (Becton et al. 2008, 494, 496). Positiivisella palautteella on myös merkitystä sitoutumiseen: sosiaalisen vahvistusteorian mukaan ihmisellä on taipumus luoda liittymissuhde niihin, jotka palkitsevat häntä. Ihmisellä on myös pyrkimys etsiä tasapainoa antamansa panoksen ja siitä saamansa hyödyn välillä. (Salo-Gunst & Vilkkio-Riihelä 2000, 200.)

Sisäinen ja ulkoinen palkitseminen

Ihmisten motivaatioon voidaan vaikuttaa palkkioilla ja kannusteilla. Palkkiot voivat olla sisäisiä tuntemuksia tai ulkoisia tunnustuksia. Sisäinen motivaatio tulee itse työstä ja siitä, että ihminen kokee saavansa tärkeitä asioita aikaan. (Viitala 2004, 153.) Työstä saatava tyydytys on sisäistä eli se tyydyttää ylemmän tason tarpeita kuten esim. itsensä kehittämistä. Harrasteluontoinen toiminta on tavallisesti sisäisesti motivoitunutta toimintaa. Siitä saatava tyydytys on itseisarvoista ja siihen liittyy vahvasti mielihyvän tunteet sekä itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarpeet. (Juuti 2006, 61; Viitala 2004, 153; Juuti 2006, 61.)

Ulkoiset motivaatiotekijät tulevat ihmisen ulkopuolelta, ja ne tulevat ulkopuolisen henkilöltä kuten organisaatiolta tai sen edustajalta. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat palkka, kannustus, palaute, ulkopuolinen tuki ja osallistumismahdollisuudet. Nämä tekijät tyydyttävät yleensä alemman tason tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. Ulkoiset palkkiot ovat lyhytaikaisia kestoaltaan ja tarvetta niiden saamiseksi esiintyy usein. Kun päämäärä tai ulkoinen palkkio on saavutettu, motivaatio yleensä hiipuu tai sammuu joksikin aikaa. Joissakin tapauksissa kuitenkin päämäärän saavutus vain vahvistaa motivaatiota. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25–26; Ruohotie 1998, 37–41; Viitala 2004, 153–154; Piili 2006, 48.)

Organisaatiot voivat kannusteilla vaikuttaa siihen, miten kovasti tavoitteisiin pyritään. Kannusteet voivat olla sisäistä palkitsemista, jolloin työntekijät kokevat työskennellessään työn iloa. Ulkoisina kannustimina voi toimia parempi palkka tai muut palkkiot. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25.)

Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden erottaminen toisistaan ei aina ole helppoa. Palkka normaalisti luokitellaan ulkoisiin palkkioihin, mutta jos se sidotaan suoritukseen, se

muuttuu suorituksen mittariksi ja palkitsee näin myös sisäisesti. Sisäisten palkkioiden merkitys on suurempi ihmisen tehokkaaseen työntekoon kuin ulkoisten palkkioiden. Koska ihminen kokee mielihyvää saadessaan käyttää henkisiä voimavarojaan, työtehtävät tulisi muotoilla haasteellisiksi ja mielenkiintoisiksi niin, että niiden suorittaminen voisi johtaa sisäisiin palkkioihin. Sisäisten palkkioiden tulisi olla esimerkiksi onnistumisen, edistymisen ja vastuun kokemuksia. Ihmiset odottavat hyvästä suorituksesta myös ulkoisia palkkioita, joten ulkoiset palkkiot tulisi sitoa suorituksiin. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25–26; Ruohotie 1998, 37–41; Viitala 2004, 153–154; Piili 2006, 48.)

Sisäiset ja ulkoiset palkkiot vaikuttavat eri tavalla, joten niiden erottaminen on tärkeää. Sisäisesti palkitsevat työt tuottavat tyydytystä pitkäkestoisesti ja työntekijät nauttivat niiden tekemisestä. Yksitoikkoisempi työ, joka ei tyydytä sisäisesti, vaatii ulkoisia palkkioita, jotta saataisiin aikaan haluttu toiminta. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25–26; Ruohotie 1998, 37–41; Viitala 2004, 153–154; Piili 2006, 48.) Ulkoisilla palkkioilla voidaan tukea myös sisäistä motivaatiota, mikäli sitä käytetään oikeudenmukaisesti ja palkkion avulla annetaan palautetta (Hakonen & Nylander, 2015).

Motivaatio ja tyytyväisyys ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Tyytyväisyys voi olla seurausta työsuorituksesta palkitsemisesta, kun taas motivaation voi olla riippuvainen muun muassa palkkioita koskevista odotuksista. Motivaatiotutkimusten mukaan motivaation lisääntyessä suoritus paranee. (Ruohotie 1998, 46.) Työntekijän tyytyväisyyteen vaikuttaa se, miten oikeudenmukaisena hän kokee palkkion. Mikäli palkitsemisjärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi ja palkkiot on sidottu työsuorituksiin, seurauksena on suorituksen ja tyytyväisyyden välinen positiivinen riippuvuus. (Peltonen & Ruohotie 1987, 30.)

3.2 Motivaatioteorioita

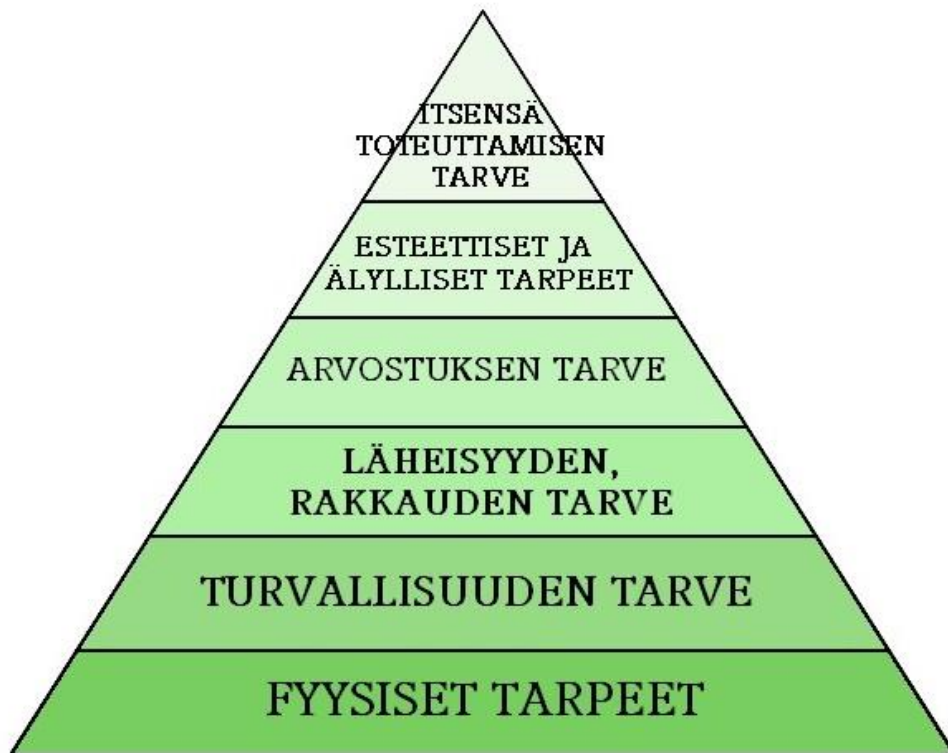
Motivaatio on moniulotteinen ja näkymätön ilmiö ja siksi on hyvä olla tietoinen siihen liittyvistä eri näkemyksistä. Motivaatioteoriat jaetaan usein sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat kuvaavat käyttäytymistä ohjaavia sisäisiä tekijöitä. Prosessiteoriat kuvaavat käyttäytymisen alun, ylläpidon ja lopetuksen. (Lämsä & Hautala 2005, 87 – 90.)

Sisältöteorioista tunnetuimpia ovat Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktori-teoria. Prosessiteorioista tunnettuja ovat Locken tavoiteteorian (goal-setting theory) ja

sen vastakohdan kannustusteorian (reinforcement theory). (Herzberg 1968; Locke, 1968.)

Maslowin (1954) ja Herzbergin (1968) lisäksi motivaatioita on kuvattu useilla erilaisilla teorioilla 1900-luvun alusta lähtien. Varhaisimpia ovat muun muassa Freud 1914 sekä Pavlov 1927. Lisäksi motivaatioteorioita ovat kuvanneet Vroom 1964, Locke 1968 ja McClelland 1971. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 133; Lämsä & Hautala 2005: 84-85, 87-89.)

MASLOW'N TARVEHIERARKIA



Kuvio 5. Maslown tarvehierarkia (Maslow, 1954).

Maslowin tarvehierarkia

Abraham Maslown tarvehierarkiateoria perustuu ajatukseen siitä, että ihmisellä on perustarpeita, joita hän pyrkii tyydyttämään. Tarpeet ovat yleismaailmallisia ja ne ovat järjestäytyneet peräkkäin hierarkkiseen muotoon. (Maslow 1954, 80-82.) Maslown mukaan ihmisten erilaiset tarpeet voidaan jaotella omiin ryhmiin. Tarvehierarkia rakentuu

viisiportaisesta järjestelmästä, jota voidaan kuvata pyramidina. (Kuvio 5). Alemman portaan tarpeet pitävät olla tyydytettynä, jotta voidaan siirtyä seuraavalle tasolle (Maslow 1954, 83; Pinder 1984, 47-56) Aikojen saatossa työntekijöitä on yleisesti motivoitu työhön tarpeita tyydyttämällä. Taustalla voi olla tiedostettu tai tiedostamaton tavoite työntekijöiden ohjaamiseksi toivottuun suoritukseen tarjoamalla korkeampien tarpeiden tyydytystä. (Kira 2003.)

Maslowin neljäs porras on arvostuksen tarve. Maslowin (1943) mukaan ihmiset kaipaavat sekä itsekunnioitusta että toisilta saatua kunnioitusta. Lisäksi ihmisellä on halu kunniaan tai maineeseen eli tuntee olevansa huomattu ja tärkeä. Arvostuksen tarpeen tyydyttäminen johtaa itsetunnon vahvistumiseen, mutta mikäli ihminen ei koe olevansa tärkeä, arvostettu, se voi johtaa ala-arvoisuuden, heikkouden ja avuttomuuden tunteisiin. (Maslow 1943, 372 - 383.)

Maslowin viidennen portaan eli itsensä toteuttamisen tarpeet liittyvät yksilön itsensä kehittämiseen, tiedon ja luovuuden lisäämiseen. Ihmiset haluavat kehittää omia yksilöllisiä kykyjään saavuttaakseen oman potentiaalinsa yksilöinä. Organisaatiossa tällaiset tarpeet voivat olla näkyä omien kykyjen ja taitojen haastamisena työtehtävissä, jotka vaativat luovuutta ja innovatiivista lähestymistapaa. (Steers, Porter & Bigley 1996, 15.)

Maslowin tarvehierarkia on hyvin yksinkertaistettu teoria osoittaen kuitenkin sen, että ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat motiivit ovat erilaisia (Juuti, 2006, 48). Maslowin tarvehierarkia kuitenkin aliarvioi palkan merkityksen motivoivana tekijänä (Peltonen & Ruohotie 1987, 44). Maslowin tarveteoria on kuitenkin yksi tärkeimmistä motivaatiotutkimuksiin ja motivaation ymmärtämiseen vaikuttaneista teorioista, joka kiinnitti tutkijoiden, kuten Herzbergin huomion itse työhön tyydyttämään yksilön ylempiä tarpeita (Latham 2007, 118).

Herzbergin kaksifaktorteoria

Frederick Herzbergin yhdessä kollegoidensa kanssa kehittämä kaksifaktorteoria eli hygienia- ja motivaatioteoria kohdistuu erityisesti työelämään. Herzberg halusi selvittää mitä ihmiset halusivat työltään, millaiset tekijät ja tilanteet aiheuttivat työntekijöissä tyytyväisyyttä tai vaihtoehtoisesti tyytymättömyyttä. Herzbergin tutkimuksessa selvisi, että työntekijät kokivat tyytyväisyyttä lisäviksi tekijöiksi itse työhön liittyviä asioita, mm. vastuu ja kehittyminen, työ itsessään, saavutukset ja tunnustukset. Nämä tekijät nimettiin motivaatiotekijöiksi. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät eivät liity itse työhön vaan työympäristöön. Nämä tekijät nimettiin hygieniatekijöiksi. Tällaisia ovat muun muassa

yrittäjäpolitiikka, johtamistyyli, työyhteisö ja palkka. Hygieniatekijät eivät itsessään lisää työtyytyväisyyttä, koska ne eivät sisällä sellaisia ominaisuuksia, joiden kautta työntekijä kokisi yksilön kasvun tai kehittymisen tunnetta. (Pinder 1984, 23; Steers, Porter, & Bigley 1996, 17.) Herzbergin väittämän mukaan hygienia- ja motivaatiotekijät ovat toisistaan riippumattomia (Herzberg 1968, 76).

Herzbergin kaksifaktoriteoria on saanut myös osakseen kritiikkiä muun muassa siitä, että se ei ota huomioon yksilöllisiä eroavaisuuksia työntekijöiden keskuudessa (Tietjen & Myers 1998, 228). Useat tutkimukset ovat Herzbergin jälkeen osoittaneet, että samat tekijät vaikuttavat sekä kokonaistyytyväisyyteen että -tyytymättömyyteen (Juuti 2006, 29).

Locken päämääräteoria

Edwin A. Locken vuonna 1968 kehittämä päämääräteoria korostaa tavoitteiden vaikutusta työmotivaatioon. Locken päämääräteoriassa oletetaan ihmisen arvioivan ympäristöään ja ympäristötapahtumia, joiden perusteella hän perustaa tietyn kuvan todellisuudesta. Tämän todellisuuskuvan pohjalta hän pyrkii valitsemaan itselleen sopivia päämääriä, jotka ohjaavat puolestaan hänen käyttäytymistään. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 134; Juuti 2006, 58-59.)

Locken (1968) mukaan tärkeintä motivaation kannalta on päämäärään sitoutuminen. Kun yksilö kokee päämäärän olevan tärkeä sekä saavutettavissa oleva, hän saavuttaa korkean sitoutumisen tason. (Juuti 2006, 59.) Viitalan (2004, 158) mukaan jo pelkkä tavoitteen asettaminen parantaa suorituksia. Työteho paranee etenkin silloin, kun yksilö saa palautetta, joka liittyy tavoitteiden saavuttamiseen. Jotta suoritustaso on mahdollista säilyttää hyvänä, edellyttää se palautteen antamista. Locken (1968) teorian mukaan henkilön pitäisi löytää oman toimintansa ja tavoitteiden saavuttamisen välinen yhteys. Tällöin palautejärjestelmän toimivuus korostuu entisestään. Isot tavoitekokonaisuuudet kannattaa jakaa osatavoitteisiin, jotta palautteen antaminen olisi helpompaa. Palaute voi olla positiivista tai negatiivista, mutta joka tapauksessa kannustavalla tavalla. (Viitala 2004, 158; Juuti 2006, 59.)

Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoria (self-determination theory)

Yksi empiirisesti tutkituin ja merkittävin teoria sisäisen motivaation syntymiselle ja säilymiselle on Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria (Self-Determination Theory). Teoria kuvastaa sitä, kuinka voimme kutsua esiin sisäisen motivaation ja pitää

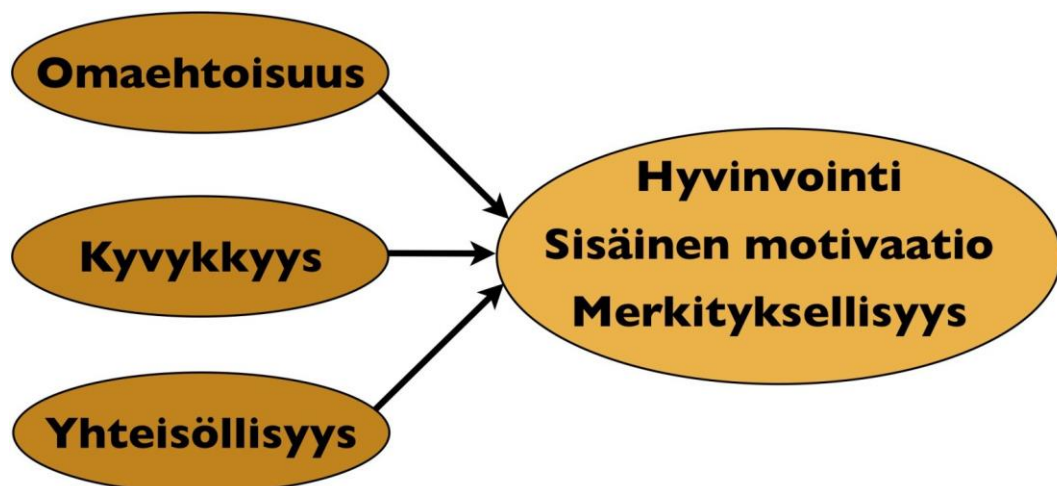
sitä yllä ilman tarvetta selittää, mitkä ovat yksittäiset asiat (motiivit), jotka sen aiheuttavat. (Deci & Ryan 2000, 227–268.)

Teorian mukaan meillä on mahdollisuus luoda olosuhteet sisäisen motivaation synty-
miselle ja säilymiselle, kun kolme psykologista perustarvetta on huomioitu. Nämä pe-
rustarpeet ovat 1) autonomian kokemus, 2) pätevyyden kokemus 3) sosiaalisen yh-
teenkuuluvuuden kokemus. (Deci & Ryan 2000, 227–268.)

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta (kuvio
6), jotka ovat ratkaisevan tärkeitä ihmisen hyvinvoinnille, motivaatiolle ja henkiseen
kasvulle:

1. Omaehtoisuus (autonomy)
2. Kyvykkyys (competence)
3. Yhteisöllisyys (relatedness)

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että nämä kolme tekijää ovat ihmisen hyvinvoin-
nin perusta. Nämä psykologiset perustarpeet ovat olennaisia myös yksilön kasvussa ja
kehityksessä – sekä työelämässä (mm. Gagné & Deci 2005; Gagné & Vansteenkiste
2013). Vansteenkiste ym. (2013) osoittivat myös, että ne korreloivat hyvin vahvasti
työssä koetun energisyyden ja elinvoimaisuuden, työhön omistautumisen sekä työtyy-
tyväisyyden kanssa. (Gagné & Deci 2005; Gagné & Vansteenkiste 2013.)



Kuvio 6. Onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää (Deci & Ryan 2000).

Perustarpeista autonomisuus tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän voi itse vapaasti päättää tekemisensä ja tekeminen ei tunnu ulkoapäin ohjatulta vaan motivaatio lähtee yksilön sisältä. Autonomisessa toiminnassa ulkoapäin tarjotut kepit ja porkkanat eivät motivoi. Kyvykkyys tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän saa asioita aikaan ja osaa tehtävänsä. Kun hallitsee ja osaa työnsä, siitä nauttii enemmän kuin työstä, jonka suorittaminen ei onnistu. Kun haastetaso on sopiva ja siinä koetaan pärjäämistä, ihminen voi päästä flow-tilaan, jossa ajantaju voi kadota ja työhön keskittyminen ja uppoutuminen on intensiivistä. Tätä pidetään yhtenä ihmiselämän suurimmista nautinnoista. Yhteisöllisyys kuvaa tarvetta olla yhteydessä muihin ihmisiin. Kun ihminen kokee, että hänestä välitetään ja hän voi olla syvässä yhteydessä läheisiinsä, hän voi hyvin. Yhteisöllisyyden vahva kokeminen kannustavassa, turvallisessa ja empaattisessa työyhteisössä mahdollistaa myös työntekijän hyvinvoinnin. (Deci & Ryan 2000, 227–268.)

Decin ja Ryanin (2000) mukaan ihminen turvautuu ulkoista omanarvontuntoamme pönkittäviin tavoitteisiin silloin, kun yllä kuvatut psykologiset perustarpeet jäävät yhä uudelleen täyttymättä. Eli jos ihminen kokee, että häneltä riistetään vapauden tunne (liian komentavaa), pätevyyden tunne (liian haastava tehtävä) tai muihin liittymisen tunne (liian torjuva sosiaalinen ympäristö). (Deci & Ryan 2000, 227–268.)

Mikäli nämä psykologiset perustarpeet toteutuvat, sisäisen motivaation kokemus vahvistuu ja tekemisestä itsestään tulee nautittavaa. Tämän seurauksena lisääntyy myös itseohjautuvuus. (Deci & Ryan 2000, 227–268.)

4 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAMINEN

4.1 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalisen johtajuuden ensimmäisenä luoja pidetään James Burnsia, joka kehitti poliittisia johtajia käsittelevissä tutkimuksissaan käsitteet transaktionaalinen ja transformationaalinen johtajuus (Burns 1978). Tämän jälkeen transformationaalista johtajuutta on kehitetty edelleen ja siitä löytyy useita erilaisia määritelmiä. Avolionin ja Bassin (1988) mukaan transformationaalinen johtajuus koostuu neljästä eri osa-alueesta: inspiroiva motivointi, karisma, alaisten yksilöllinen kohtelu sekä heidän kannustamisesta ajatteluun. (Gromov & Brandt, 2011.)

Inspiroiva motivointi liittyy läheisesti karismaan, joka tarkoittaa sitä että johtaja saa aikaan työntekijöissä kunnioitusta, uskoa ja ylpeyttä. Yksilöllisellä kohtelulla tarkoitetaan johtaja kannustaa henkilöstöään ottamaan vastuuta tarjoten samalla ohjausta ja valmennusta. Hän myös kohtelee jokaista työntekijää yksilönä. Kannustaminen ajatteluun painottaa asioiden pohtimista ja itsenäistä ongelmanratkaisukykyä. (Bass, 1985.) Transformaalinen johtamistyyli koetaan humaniksi tavaksi johtaa ihmisiä asioiden sijaan (Bass & Avolio 1994).

Usein tavoitteiden ja asetetun vision saavuttaminen on pitkälinen, työtä ja panostusta vaativa ponnistus. Luovuttaminen voi houkuttaa ihmisiä, jos väsymys ja turhautuminen painavat. Transformationaaliset johtajat kiinnittävät huomiota siihen, että he rohkaisevat alaisiaan jatkamaan. Rohkaisu voi olla yksinkertaista palkitsemista. Palkitseminen voi olla yksilöllistä tunnustusta tai koko työyhteisöä koskevaa – esimerkiksi julkista kehumista tai kiittämistä, erilaisten palkintojen antamista tai yhteistä juhlintaa tavoitteiden saavuttamisen jälkeen. (Kouzes & Posner 1987, 12–13.) Transformationaaliset johtajat ovat hyvin proaktiivisia ja pyrkivät ajattelemaan kauaskantoisesti tulevaisuutta silmällä pitäen (Fitzpartick & McCarthy 2014). Transformationaalisten johtajien alaiset pystyvät saavuttamaan erittäin korkeita suorituksia ja tuloksia. Kyseisten johtajien ja esimiesten alaiset ovat yleensä hyvin tyytyväisiä ja sitoutuneita työhönsä ja yritykseensä. Transformationaaliset johtajat huomioivat alaisensa ja keskittyvät näiden tarpeisiin ja henkilökohtaisiin kehittymiskohteisiin. (Bass & Riggio 2006, 4.)

Transformationaalinen johtaja keskittyy työntekijöiden hyvinvointiin ja asettaa ne omien etujen edelle. Hän ohjaa henkilöstöä kohtaamaan vastoinkäymiset ja selviämään niistä.

Johtajan kannustuksen avulla työntekijät voivat pyrkiä parempaan tulokseen, ja näin he myös viihtyvät työssään hyvin. Huolimatta henkilön persoonallisuustyypistä, hänet otetaan huomioon ja vastataan hänen odotuksiinsa. Kelloway (2012) on osoittanut tutkimuksissaan selvän yhteyden transformationaalisen johtajuuden ja työhyvinvoinnin välillä (Kelloway 2012, 39-40). Useat muut tutkimukset osoittavat, että johtamisella on suora yhteys työhyvinvointiin. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan myös ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen ja resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. (Ojala & Ahonen, 2003, 23 -24.)

Transformationaalisten johtamistaitojen vaade kasvaa nuorempien sukupolvien siirtyessä työelämään. Aiemmat ikäpolvet ennen Y-sukupolvea ovat jo tiedostaneet johtamisessa tarvittavan ihmissuhdetaidon. Y-sukupolvi on kuitenkin vaativampi keskustelemaan ja kehittymistä edistävää johtamistapaa kohtaan. Se tarkoittaa, että Y-sukupolven enemmistön ollessa työelämässä 2020-luvulla, johtajuuden tulee olla uudenlaista. Uudenlainen johtaminen on keskustelemaan ja mahdollistamaan. (Vesterinen ym. 2010, 21.)

4.2 Transformationaalinen johtaminen ja motivaatio

Transformationaalinen johtaja on vision luoja, joka viestiessään optimistista tulevaisuuskuvaa välittää samalla arvoja, jotka motivoivat ja ohjaavat työntekijöitä. Hän kykenee kannustamaan työntekijöitä tiedon jakamiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen delegoimalla myös vaikeita tehtäviä ja isoja vastuita. Osana johtamista hän tarjoaa tukea, joka sisältää positiivista palautetta ja osoittaa luottamustaan myös työntekijöiden suoriutumiseen haastavissakin tilanteissa. (Carless ym. 2000, 390-391.)

Transformationaalinen johtaja kannustaa työntekijöitään omatoimisuuteen ja osallistaa päätöksentekoon. Hän on toiminnassaan innovatiivinen ja sallii rohkeita kokeiluja, joissa virheet sallitaan ja nähdään oppimismahdollisuuksina. Transformationaalinen johtaja on karismaattinen johtaja, jonka ansiosta työntekijöillä on korkeampi motivaatio. (Carless ym. 2000, 391-393.)

Inspiroivaa motivoimista käyttävä esimies sitouttaa alaisia työhön, luo alaisille selkeän vision ja saa heidät ponnistelemaan kovempaa ja vie heidät työskentelyssä korkeammalle tasolle motivoimalla heitä. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi tiimissä, jossa esimies saa alaiset ponnistelemaan ryhmän parhaaksi. Esimies kiinnittää alaisensa huomion heidän osaamiseen ja mihin he pystyvät sen sijaan, että keskittyttäisiin pelkoi-

hin ja epäonnistumisiin. (Bass, 1985.) Transformationaalinen johtaja uskaltaa kokeilla erilaisia asioita ja pyrkii kehittämään organisaatiota innovatiivisin keinoin. Hän pystyy hyväksymään myös epäonnistumista sekä itseltään että alaisiltaan. Hän kykenee kyseenalaistamaan jo olemassa olevia toimintamalleja ja samalla tunnistamaan hyviä ideoita. (Kouzes & Posner 1987, 8-9.)

Transformationaalinen johtaja tunnistaa roolinsa toimia jokaisen alaisen valmentajana ja kouluttajaa ja osaa tarjota sopivaa tukea ja neuvoa. Hän tunnistaa alaistensa erilaisuuden yksilönä ja hyväksyy sen. Näin hän pystyy antamaan jokaiselle heidän tarvitsemaansa tukea ja apua. (Bass & Riggio 2006, 7.)

Tyytyväinen ja sitoutunut alainen on motivoitunut työhönsä ja se vaikuttaa positiivisesti hänen toimintaansa. Transformationaalisen johtamistavan on todettu vaikuttavan positiivisesti yksilön toimintaan. Esimies voi parantaa alaisten tehokkuutta ja itsetuntoa kehumalla, mikä näkyy positiivisesti sekä yksilö- että ryhmätoiminnassa. (Bass & Riggio 2006, 50–51, 56.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Yleistä

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää:

- Miten kohdeorganisaation henkilöstö kokee nykyisen palkitsemismenetelmän?
- Millaisia palkitsemistapoja henkilöstö arvostaa ja mitä he pitävät palkitsevana?
- Vaikuttaako transformationaalinen johtajuus palkitsemiskokemukseen?
- Miten nykyistä palkitsemisjärjestelmää voisi kehittää?

Tutkimus on määrällinen eli kvantitatiivinen, jossa palkitsemista koskeva aineisto kerättiin kyselytutkimuksella osana työhyvinvointikyselyä. Kysely suoritettiin sähköisenä kyselynä, jossa asiat kysyttiin samalla tavalla kaikilta vastaajilta. Palkitsemisosion kysymykset ja vastaukset olivat suhteellisen tarkasti säädeltyjä. Palkinnon arvostusta mitattaavissa väittämissä sovellettiin Likertin 7-portaista asteikkoa (1 = melko vaatimaton arvonannon osoitus, 7 = hyvin suuri arvonannon osoitus). Vastaajilta kysyttiin myös ikää sekä työyksikköä, jossa työskentelee.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on joko selittää, kartoittaa, kuvailla, vertailla tai ennustaa ihmisiin tai luontoon liittyviä asioita ja ilmiöitä. Tavoitteena on löytää lainalaisuuksia eri asioiden välille, jotka selittävät niihin liittyviä syy-seuraus –suhteita. Ei siis riitä, että tutkimuksessa löydetään yhteys asioiden välillä. Tuloksien perusteella tulee pystyä myös vastaamaan esimerkiksi kysymykseen ”kuinka paljon jokin asia vaikuttaa toiseen.” (Vilka 2007.) Myös Heikkilän (2014) mukaan kvantitatiivinen tutkimus sopii hyvin jo olemassa olevan tilanteen selvittämiseen, mutta sen heikkoutena on taustalla olevien syiden selvittäminen, johon esimerkiksi perinteisellä kyselylomakkeella ei ehkä pystytä pureutumaan riittävästi.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää tutkittavaa asiaa standardoidusti valitulta perusjoukolta eli siten, että kysymykset esitetään kaikille täsmälleen samalla tavalla. Kyselyn etuina sen helpon toistettavuuden lisäksi nähdään olevan myös sen tehokkuus ja mah-

dollisuus tavoittaa laaja vastaajajoukko. Kysymysten asettelu muodostuu haasteeksi kyselyn laatimisessa. Kyselyn vastauksista voi olla vaikeaa selvittää ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset samalla tavoin kuin laatija on ne tarkoittanut ja ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita vastaajien näkökulmasta. (Hirsjärvi ym. 2004, s. 182–184.)

Lomake sisälsi monivalintakysymyksiä ja asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Päädyin tarkasti säädelyihin kysymyksiin palkitsemisosiossa. Tällä tavoin tavoittelen tiedon hyödynnettävyyttä ja sitä, että kysymyksen tarkoitus on selvittää niiden asioiden arvoa, joihin voimme helposti vaikuttaa (antaako esimies vai kaupunginjohtaja tai annetaanko 400 vai 800 euroa). Pääsin testaamaan myös kysymystä ”Saako esimiehesi sinut tuntemaan itsesi arvokkaaksi” Viktor Oy:llä on testattu transformationaalisen johtajuuden mittari, jonka validius ja reliabilisuus on testattu 6000 vastaajan otoksessa. Käsillä olevassa tutkimuksessa käytetään korvikemuuttujana arvokkuuden kokemisen mittaria, joka on yksinkertaistettu yhden kysymyksen mittari transformationaalisille, tunneälykkäille johtamistaidoille. Päädyin siihen, että tätä mittaristoa on mahdollista käyttää transformationaalisen johtajuuden korvikemuuttujana. Työhyvinvointikyselyn lopussa oli vapaa kenttä, johon vastaajalla oli mahdollisuus sanoa mitä hän todella ajattelee tai haluaa jättää terveisiä.

Palkkioiden faktorointi pääkomponenttianalyysillä

Tarkempia analyyseja varten tutkimuksessa käytettiin faktorianalyysiä löytääksemme eri palkkiomuotojen väliltä yhtenäistä rakennetta selvittämällä onko olemassa jotain yhteistä nimittäjää tiettyjen palkkioiden arvostuksella.

Faktorianalyysillä voidaan tiivistää suuri muuttujajoukko muutamaan muuttujakimpuun, jotka nimetään sisältönsä mukaan. Analyysissä ryhmitellään samaa asiaa mittaavat muuttujat omaksi kokonaisuudekseen. Faktorianalyysissä tiivistetään tietoa ja etsitään ilmiön taustalla olevia latentteja rakenteita eli faktoreita. (Kananen 2012, 161–164). Tutkimuksen tuloksena saadut faktorit ovat rahassa mitattavat palkkiot sekä kiitospalkkiot.

Tässä tutkimuksessa on käytetty ristiintaulukointia sekä korrelaatio- ja regressioanalyysiä. Ristiintaulukointi voi antaa viitteitä kahden muuttujan välisestä riippuvuudesta. Riippuvuuden tarkempaan kuvaamiseen voidaan käyttää korrelaatio- ja regressioanalyysiä. Korrelaatio tarkoittaa kahden muuttujan välistä riippuvuutta. Korrelaatioanalyysillä poimitaan ilmiön kannalta oleelliset muuttujat, joita lähdetään mallintamaan

edelleen muilla analyysimenetelmillä, kuten regressio- tai faktorianalyysillä. (Kananen 2012, 146.)

Tiedostin suljettujen ja avointen kysymysten hyvät ja huonot puolet. Nardin, 2006 mukaan avoimilla kysymyksillä halutaan tarkempaa tietoa vastaajan näkemyksistä. Avointen kysymysten huono puoli on se, että vastaajat eivät kovin usein halua vastata moiniin avoimiin kysymyksiin, koska se vie aikaa. Avointen kysymysten analysointia pidetään työläämpänä kuin suljettujen kysymysten. Suljetut kysymykset ovat tehokkaita sen takia, että niihin on helppoa ja nopeaa vastata ja niiden tuloksia on helpompi analysoida. Huono puoli suljetuissa kysymyksissä on se, että ne rajoittavat vastaajan mahdollisuutta avata näkemyksiään tarkemmin vastaukseen. (Nardi 2006, 74.)

5.2 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu - Tämä kohta kuuluu luottamuksellisena pidettävään osaan

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus

Pyrin tutkimuksessa luotettavuuteen hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Tuomi, 2007; Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2011). Tutkimuksen validiteetin eli luotettavuuden määrittelyssä on tärkeää huomioida se, ovatko tutkimustulokset yleistettävissä eli vastaako tutkimusasetelma sitä perusjoukkoa, johon yleistykset on tarkoitus kohdentaa. Tutkimuksen otoksen on siis vastattava perusjoukkoa täydellisesti. Tutkimuksessa käytettävien mittareiden tulee myös mitata juuri sitä, mitä ollaan tutkimassa. (Kananen (2012, 169.) Myös Vallin (2015, 79) mukaan on tärkeää, että mittarit ovat oikeita ja ne soveltuvat kyseiseen tarkoitukseen. Näin tutkimuksen reliabiliteetti paranee. Tarkoilla mittareilla saavutetaan tarkat tulokset. Reliabiliteettia voidaan arvioida sen mukaan, kuinka hyvin tutkimus on toistettavissa ja voidaanko olettaa, että tulokset ovat alkuperäisen tutkimuksen mukaiset. (Kananen 2012, 167-168.) Tunnistin mielestäni riskin pohtiessani kyselyyn liittyvää palkitsemista. Koska kyseessä oli työhyvinvointikysely, mielestäni pienen ”porkkanan” käyttö vastaamisen houkuttelemiseksi ei heikentäisi varsinaisten vastausten laatua. Tiedostin kuitenkin riskin, että vastaajan motivaationa olisi ensisijaisesti mahdollinen palkinto vastaamisesta. Toisaalta kyselyyn vastaamisen palkitseminen toteutettiin anonymiteetin säilyttämiseksi työyksikkölähtöisesti, joten vastaaja ei voinut olla vastatessaan varma palkinnon saamisesta. Palkinnon saavuttaminen oli mahdollista myös henkilölle, joka ei vastannut kyselyyn. Kyselyn toteuttamises-

sa ei ollut myöskään riskiä siitä, että mahdollinen palkinto ohjaisi vastaamaan, vaikka asiasta ei tietäisi mitään. Tässä kyselyssä jokainen työntekijä pystyi vastaamaan asetettuihin kysymyksiin, koska ne koskivat koettua työhyvinvoinnin tilaa ja kysymykset oli rakennettu siten, että niihin pystyi jokainen vastaamaan huolimatta siitä, kuinka kauan organisaatiossa on työskennellyt.

Riittävällä tutkimusvaiheiden dokumentoinnilla voidaan parhaiten todentaa opinnäytetyön reliabiliteetti. Kun tutkimuksen kaikki vaiheet on kuvattu riittävän tarkasti ja tutkimuksessa tehdyt valinnat ja ratkaisut ovat perusteltuja, voidaan tutkimuksen toistettavuutta pitää korkeana. (Kananen 2011, 121-124.) Mielestäni opinnäytetyö täyttää tutkimukselle asetetut luotettavuuden vaatimukset. Tutkimuksessa käytetty otos vastaa hyvin tutkimuksen perusjoukkoa. Kyselyyn vastasi 51 prosenttia organisaation 856 vakituisesta työntekijästä vastaajamäärän ollessa 459 henkilöä. Vastaajat edustivat kaikkien ikäluokkien edustajia. Kyselyyn vastaaminen toteutettiin anonyymisti. Tutkimusta voidaan pitää kattavana selvityksenä palkitsemisen nykytilasta ja arvostuksesta.

Motivaation tutkimisen haaste

Motivaation tutkiminen perinteisin itsearviointimetoodein on haastava tehtävä. Kuinka hyvin ihminen on kykenevä arvioimaan motivaationsa tasoa muuten kuin lyhyellä aikavälillä. Ihminen voi kokea olevansa hyvin motivoitunut tällä viikolla työtehtävään. Toisaalta muutos organisaatioissa tai jopa yksi poikkipuolinen sana esimieheltä voi laskea motivaation ainakin hetkellisesti nolleen. Ihmisellä on taipumus liioitella tunteitaan ja motivaation tason arviointi on alisteinen näille tunteille. Kyky arvioida motivaation tasoa on harhainen myös siitä syystä, että ihmisellä on pyrkimys aina sopeutua vallitsevaan tilanteeseen. Hän osaa ikään kuin annostella motivaatiotaan tilanteen mukaan. Kykenemme keskittämään tahdonvoimamme – ja siten myös motivaatiomme – intensiivisesti tiettyyn asiaan, mutta kun tahdonvoima hiipuu, motivaatiomme katoaa. (Jarret 2017.) Motivaation tutkimisen kannalta on siis haasteena, että se ei ole vakio, vaan vaihtelee tilanteesta ja hetkestä toiseen. Tutkimuksen kannalta validin motivaation tason mittarin luominen on hyvin haastava tehtävä, vaikka sellaisia on pyritty luomaan (Ryan 2010.); (haastattelu; Wille Raitolampi 2018.)

Toinen motivaation tutkimisen ongelma on syy-seuraus-suhteen määrittely. Tutkittaessa sitä, voidaanko vaikka tulospalkkioilla vaikuttaa ihmisen motivaatioon, joudutaan lopulta ottamaan aina kantaa, oliko ihminen ensin motivoitunut tekemään hyvää työtä - ja siksi sai esimieheltään palkkion vai saiko hän ensin palkkion ja motivoitui työstä sen

vuoksi? Perinteisin kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin on vaikea arvioida, mihin suuntaan vaikutus toimii. Käytännössä syy-seuraus-suhteen arviointi edellyttäisi koeasetelmaa, missä testataan puhtaasti palkkion vaikutus esimerkiksi työtulokseen. Toiselle ryhmälle annettaisiin tiedoksi tavoite ja sen saavuttamisesta seuraava palkkio, Toiselle annettaisiin vain tavoite. Näin voitaisiin selvittää koeasetelmassa, onko palkkiolla vaikutusta motivaatioon. Koska tässä tutkimuksessa oleva aineisto perustuu perinteiseen kvantitatiivisesti toteutettuun tutkimukseen, en pyri selittämään miten eri palkkiomuodot vaikuttavat työmotivaatioon.

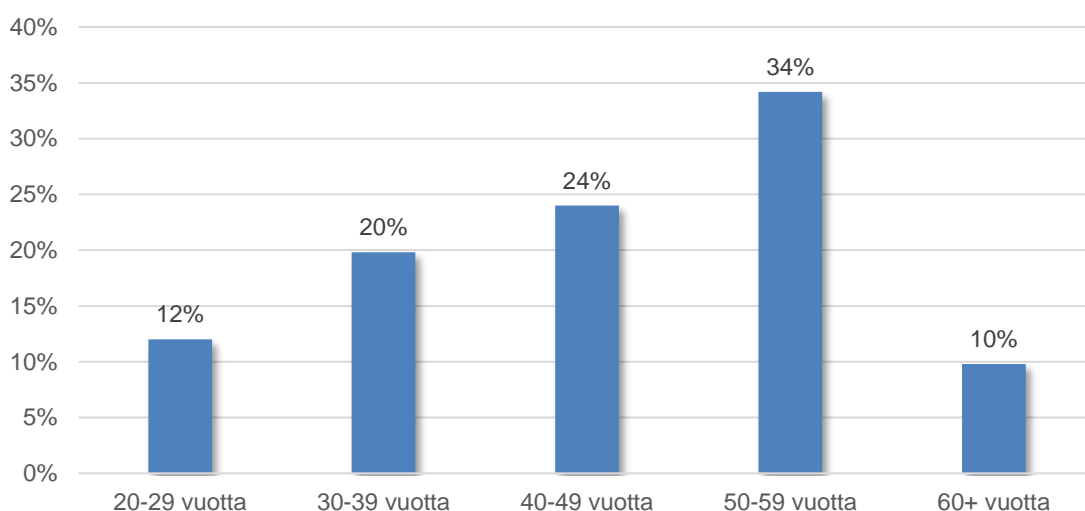
Olen tarkastellut opinnäytetyön luotettavuutta koko prosessin ajan ja pyrkinyt arvioimaan omaa työskentelyäni tarpeeksi kriittisesti. Näkemykseni mukaan tutkimusta voidaan pitää myös toistettavana. Tästä on osoituksena se, että tutkimus on toteutettu kerran aikaisemmin, kolme vuotta sitten ja sama tutkimus tullaan toteuttamaan taas kolmen vuoden välein. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja eri vaiheet on dokumentoitu perusteellisesti. Opinnäytetyön oheen on liitetty käytetty haastattelupohja, joka tukee edellä mainittua toistettavuutta. Tekemäni dokumentoinnin perusteella tutkimus on uudelleen mitattavissa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Vastauksia kyselyyn tuli 459, joten asetettua kokonaistavoitetta ei saavutettu. Vastausprosentti jäi 53 prosenttiin 70 prosentista. Vastausprosenttia voidaan pitää kuitenkin varsin korkeana. Merkittävää on myös se, että 25 työyksikköä saavutti vastaajamäärän 70 prosenttia.

6.1 Taustatiedot

Vastaajien ikäjakauma oli jaettu viiteen eri vaihtoehtoon kyselyssä: 20 – 29 vuotiaat, 30 – 39 vuotiaat, 40 – 49 vuotiaat, 50 – 59 vuotiaat ja 60 + vuotiaat. Vastaajien ikäjakauma on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Vastaajien ikäjakauma.

Noin kolmannes vastaajista (34 %) oli 50 – 59 vuotiaita ja 30 – 49 vuotiaiden osuus vastanneista oli suurin eli 44 prosenttia. Nuoria vastaajia eli 20 – 29 vuotiaita oli 12 prosenttia ja vanhimpia vastaajia eli 60 + vuotiaita oli 10 prosenttia. Kyselyn kannalta on positiivista, että vastaajat ovat eri-ikäisiä. Tästä johtuen tuloksissa on enemmän hajontaa verrattuna siihen, että kaikki vastaajat olisivat saman ikäisiä. On todennäköistä, että esimerkiksi vuonna 40 – 59 vuotiaat ovat työskennelleet kauemmin kuin vuosina 20 – 39 vuotiaat.

6.2 Henkilöstön näkemykset palkitsemisjärjestelmästä - Tämä kohta kuuluu luottamuksellisena pidettävään osaan

6.3 Henkilöstön arvostamat palkitsemistavat -Tämä kohta kuuluu luottamuksellisena pidettävään osaan

6.4 Transformationaalinen johtaminen ja palkitseminen - Tämä kohta kuuluu luottamuksellisena pidettävään osaan

7 POHDINTAA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia organisaation nykyisiä palkitsemiskäytäntöjä; miten nykyiseen palkitsemisjärjestelmään on päästy osalliseksi ja minkälaisia palkitsemistapoja henkilöstö arvostaa. Samalla pyrittiin selvittämään, miten transformationaalinen johtaminen vaikuttaa palkitsemiskokemukseen. Työn tavoitteena oli tuottaa kehittämis ehdotus palkitsemisjärjestelmän laatimiseen Uudenkaupungin kaupungille.

Tässä tutkimuksessa haettiin ensimmäisenä vastausta kysymykseen, miten kohdeorganisaation henkilöstö kokee nykyisen palkitsemisjärjestelmän. Odotetusti riittävän suuri rahapalkkio (800 euroa) koettiin tärkeänä. Mielenkiintoinen löydös liittyi epäviralliseen palkitsemiseen. Vastaajista 7 prosentilla (32 henkilöä) esimies palkitsee ohi virallisten kanavien eli mahdollisesti palkitsemistapa on vastoin organisaation toimintatapoja ja sääntöjä. Tämä voi aiheuttaa henkilöstössä epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Työntekijän motivaation ylläpitämisen kannalta on tärkeää, että palkitseminen on oikeudenmukaista ja sen tulisi tapahtua palkitsemisjärjestelmän mukaisesti (Hakonen & Nylander 2015, 126-127). Vaikuttaa siltä, että juuri transformationaaliset johtajat käyttivät epävirallisia palkitsemiskeinoja. Päädyin siihen lopputulokseen, että he käyttävät luultavasti epävirallisia palkitsemiskeinoja, koska he kokevat nykyisten palkitsemiskeinojen olevan riittämättömiä.

Toinen löydös tutkimuksen perusteella on, että ikä vaikuttaa palkkioiden arvostuksiin merkittävästi. Myös aikaisemmat tutkimukset osoittavat iällä olevan vaikutusta minkälaisia palkitsemistapoja arvostetaan. Tämän tutkimuksen mukaan palkkiomuodot vaihtelevat kovasti iän perusteella. Samoin kuin Troberg, 2006; Luoma ym., 2004; Salmela-Aro & Nurmi, 2005 tutkimuksissaan havaitsivat, että iällä on merkittävä vaikutus siihen mitä palkitsemismuotoa pidetään arvokkaana. Tämä tutkimustulos on kuitenkin päinvastainen mitä Moisio ym. 2006 ovat omissa tutkimuksissaan havainneet. Heidän mukaansa nuori sukupolvi arvostaa rahallista palkitsemista enemmän esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia ja joustavaa ajankäyttöä (Moisio ym. 2006, 29).

On erittäin tärkeää tunnistaa eri-ikäisten eli eri elämänvaiheessa olevien ihmisten toiveet ja motivaattorit palkitsemiseen liittyen. Troberg, 2006; Luoma ym., 2004; Salmela-Aro & Nurmi, 2005 ovat myös havainneet tutkimuksissaan, että iällä on merkittävä vaikutus siihen mitä palkitsemismuotoa pidetään arvokkaana. Tosin Moisio ym. 2006 ovat omissa tutkimuksissaan havainneet, että nuori sukupolvi arvostaa rahallista palkitse-

mista enemmän esimerkiksi kehitysmahdollisuuksia ja joustavaa ajankäyttöä. (Moisio ym. 2006, 29). Tässä tutkimuksessa organisaation nuoremmat työntekijät arvostivat rahapalkintoa enemmän. Nuorempien työntekijöiden arvostus rahapalkintoja kohtaan liittyy suoraan elämänvaiheeseen. Nuorena eletään elämänvaihetta, jolloin rahaa tarvitaan. Tässä elämänvaiheessa usealla on muun muassa asunto, lapset, harrastukset ja elämysten hakeminen. Elämäntilanne on rahaa kuluttavaa ja siksi nuoret arvostavat sitä enemmän.

Tutkimuksen löydös iän ja palkitsemisarvostuksen suhteen voidaan yhdistää myös Maslowin tarvehierarkiaan (ks. Maslow 1943.) Nuorella iällä irtaudutaan vanhemmista ja perustetaan oma perhe, joka synnyttää juuri Maslowin alimpien tasojen tarpeita. Kodin perustaminen ja siihen liittyvät asiat ovat alimpien tarpeiden tyydyttämistä, turvallisuutta, läheisyyttä ym. Samaan aikaan kuitenkin on iso tarve kiinnittyä työyhteisöön – löytää ikään kuin uusi perhe, jossa saa hyväksyntää ja onnistumisen kokemuksia. Nämä ovat Maslowin ylimpiä tasoja. Kun elämässä etenee, niin vanhemmalla iällä raha-asiat on yleensä ratkaistu, mutta tarve kokea itsensä arvokkaaksi, olla osa jotakin isompaa säilyy. Tämä näkyy siten, että kiitospalkkioiden suhteellinen arvostus nousee.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös transformationaalisen johtamisen vaikutusta palkitsemisen arvoon. Tutkimuksen perusteella havaittiin erittäin merkitsevä kolmas löydös: sydämestä annettu kiitos on hyvin arvokas palkinto ja se on erityisen arvokas, jos sen antaa transformationaalinen esimies. Tutkimuksen löydöstä tukee aikaisemmat tutkimukset transformationalisesta johtamistavasta. Muun muassa Kouzes & Posner 1987 ovat havainneet, että transformationaaliset johtajat kiinnittävät huomiota siihen, että he rohkaisevat alaisiaan jatkamaan tilanteessa, jolloin työ tuntuu turhauttavalta tai sitä ei jostain syystä jaksaisi tehdä. Rohkaisu voi olla yksinkertaista palkitsemista. (Kouzes & Posner 1987:12–13.) Sydämestä annettu kiitos vastaa juuri sitä, mistä Kouzes & Posner (1987) puhuvat rohkaisuna. Tämä löydös vahvistaa myös Bass & Riggion (2006) löydöstä, jonka mukaan transformationaalinen esimies parantaa alaisen itsetuntoa ja tehokkuutta kehumalla.

Palautteen ja kiitoksen antaminen ovat merkittävimpiä palkitsemistapoja ja etuina esimiehille ja organisaatioille on se, että ne eivät maksa mitään. Esimiehen antama palaute on erittäin merkittävää työntekijälle, sillä se kertoo hänelle sen, miten hän on saavuttanut tavoitteet tai pärjännyt esimerkiksi asetetussa työtehtävässä.

Tutkimuksen löydös erityisesti transformationaalisen esimiehen sydäimestä annetun kiitoksen arvosta on merkittävä myös työntekijän motivoinnin kannalta. Huolimatta motivaation tutkimisen haasteellisuudesta useat tutkimukset ovat todenneet, että palautteen antamisella ja motivaatiolla on vahva yhteys toisiinsa. Muun muassa Deci ja Ryanin (2000) itsemääräytymisteorian mukaan työntekijällä on tarve tuntea itsensä kyvykkääksi, kokea yhteenkuuluvuutta ja läheisyyttä (Deci & Ryan, 2000). Palkitsemisella ja sen avulla annetulla palautteella, kuten esimiehen sydäimestä annetulla kiitoksella voidaan todeta olevan vaikutus sisäisen motivaation tukemiseen. Kun sisäisen motivaation kokemus vahvistuu, lisääntyy sen seurauksena myös itseohjautuvuus. Kiitospalaute lisää työntekijän onnistumisen kokemusta ja se kannustaa ja motivoi häntä yhä edelleen työsuorituksissa.

Tämä löydös tukee myös Kouzes ym. (1987) löydöstä, jonka mukaan palkitseminen voi olla erilaisten palkintojen antamisen sijaan/lisäksi yksilöllistä tunnustusta tai koko ryhmää koskevaa – esimerkiksi julkista kehumista tai kiittämistä (Kouzes & Posner 1987:12–13, Timonen ym. 2015, 15). Sydäimestä annettu kiitos vastaa juuri sitä, mistä Kouzes ym. (1987) puhuvat rohkaisuna.

Ihmisten johtamista eli transformationaalista johtamista on tutkittu 80-luvun lopulta lähtien ja se on todettu humaaniksi, työhyvinvointia lisääväksi, työntekijät motivoivaksi johtamistavaksi - ja yhä tänä päivänä tutkimuskohteena olevan kuntaorganisaation työntekijöistä vain noin puolet (51 %) kokee, että esimies saa itsensä tuntemaan arvokkaaksi. Sama tutkimus osoittaa, että transformationaalisen johtajan antamaa kiitosta arvostetaan jopa enemmän kuin kylpylälahjakorttia. Esimiehen käyttäytymisen ja johtamistyylin on havaittu aikaisemmissa tutkimuksissa vaikuttavan alaisten työssä suoriutumiseen ja hyvinvointiin. Tutkimusten mukaan johtajuus vaikuttaa hyvinvointiin merkittävästi. (Bass, 1990; Schaufeli & Enzmann, 1998; Kuoppala ym. 2008.)

Edellä mainitut löydökset ovat tutkittavan organisaation kannalta merkittäviä ja erityisesti transformationaalisen johtamisen vaikutus palkinnon arvoon vahvistaa aikaisempia tutkimustuloksia siitä, että esimiesten johtamistaidoilla on merkitystä sekä palkitsemiseen että koettuun työhyvinvointiin. Organisaatioille tämä on erityisen tärkeää kilpailtaessa osaavista, motivoituneista työntekijöistä. Tämän tutkimuksen merkitys korostuu myös siinä, että aiempaa tutkimusta transformationaalisen johtamisen ja palkitsemisen yhteydestä on vähän.

Organisaation palkitsemista koskeva tutkimus tuo esille tärkeän johtopäätöksen: ennen varsinaisen palkitsemisjärjestelmän kehittämistä olisi ensiarvoista keskittyä parantamaan ja kehittämään johtajien ja esimiesten transformationaalisia johtamistaitoja. Useat tutkijat ovat sitä mieltä, että transformationaalinen johtamismalli on mahdollista oppia ja sitä myös suositellaan opetettavaksi (Braun ym. 2013, 279; Bormann & Abrahamson 2014, 219; Kovjanic ym. 2012, 1048-1049; Munir ym. 2012, 512). Kun johtamistaidot ovat organisaatiossa kunnossa, kykenee johtaja johtamaan henkilöstöään huomioiden jokaisen työntekijän yksilönä ja näin myös palkitsemaan työntekijöitä oikein. Tällöin johtaja tunnistaa työntekijän elämänvaiheen, motivaattorit sekä niiden lähtökohdat ovatko ne sisäisiä vai ulkoisia. Hyvä johtaja myös kykenee palkitsemaan henkilöstöään oikeudenmukaisesti. Tähän välillisenä tukena henkilöstöpalvelujen on hyvä laatia palkitsemisjärjestelmä, joka luo raamit koko organisaation palkitsemiskäytänteille ja pelisäännöille. Transformationaalisen johtajuuden tukena oikeudenmukainen ja selkeä palkitsemisjärjestelmä antaa hyvän lähtökohdan saavuttaa motivoitunut, hyvinvoiva ja tehokas organisaatio. On tärkeää, että palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä kehitetään myös muita asioita kokonaisvaltaisesti. Tärkeimpänä kehittämisen kohteena palkitsemisen lisäksi on johtamistaitojen kehittäminen.

Olisi myös hyvä muistaa se, että kuntatyö on joillakin sektoreilla luonteeltaan erilaista mitä yksityisellä puolella. Tämä työn luonteen erilaisuus voi mahdollisesti vaikuttaa myös palkitsemiseen. Esimerkiksi opetus- ja hoivapuolella monet toimivat kutsumusammattissaan kuten opettamassa lapsia, hoitamassa lapsia tai vanhuksia. Näissä niin sanotuissa kutsumusammateissa palkitsemisjärjestelmä, jossa ihmisiä motivoidaan ensisijaisesti transaktionaalilla palkinnoilla ei luultavasti olisi tehokas malli. Opettaisi-ko opettaja paremmin, mikäli hänelle maksettaisiin enemmän palkkaa? Oletettavasti opettaja, kuten muutkin lisän ottaisivat, mutta saavuttaisiinko sillä pysyviä motivaationousuja. Epäilen sitä. Sen sijaan kiitoksilla ja arvostuksella varmasti saavutettaisiin. Asiaa pohdittuani oivalsin, että kuntapuolella työntekijät usein tyytyisivät vain arvostukseen, mutta kuntapuolella on usein esimies tai johtaja, jota ei ohjaa selkeät tavoitteet ja tästä syystä kiitospalkkioiden kohdentaminen on vaikeaa. Siellä missä kiitospalkitsemisella olisi eniten arvoa, yleensä toimii johtamismalli, joka ei näitä tuota.

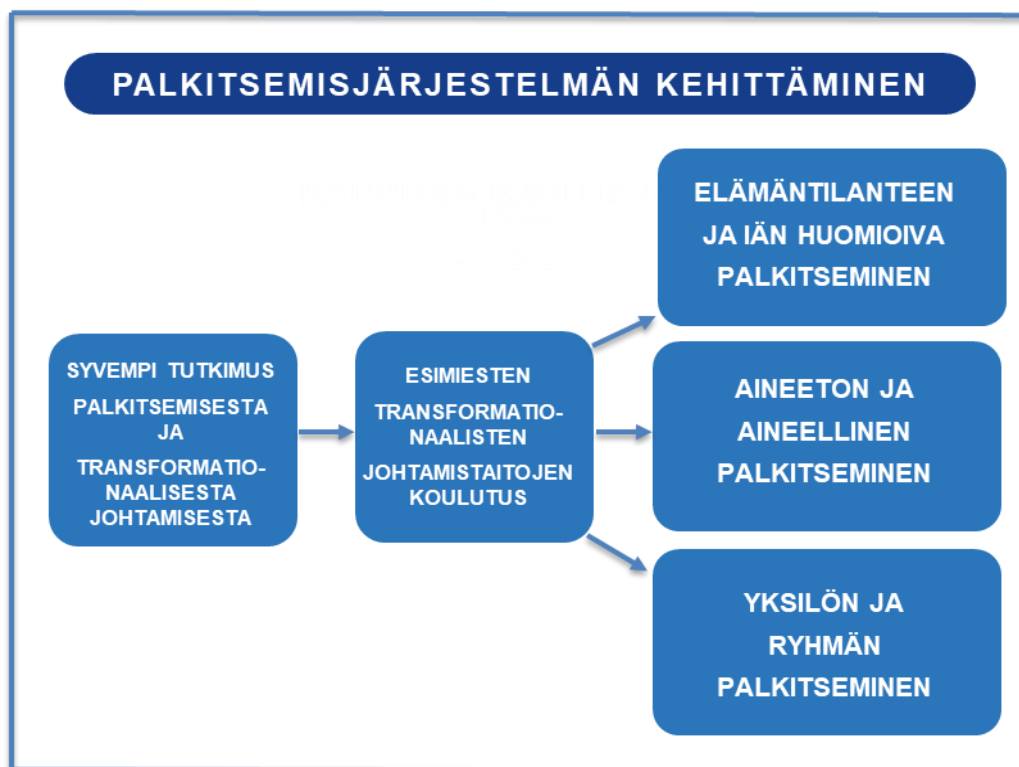
Tässä kohtaa on todettava, että organisaatiossa viimeisten vuosien kovankin kouluttamisen seurauksena vain 40 % työntekijöistä oli saanut esimieheltään sydäimestä kiitosta, vaikka periaatteessa jokaiselle työntekijälle sitä olisi voinut antaa omasta henkilökohtaisesta edistymisestä. Esimiehemme eivät siis osaa tätä, vielä. Mielestäni Uuden-

kaupungin kaupungilla ja todennäköisesti missä tahansa muussakin kunnassa erityisesti transformationaalisuuden kehittäminen olisi luultavasti suurin palvelus palkkiojärjestelmän kehittämiseksi. Johtamistaito on se, millä saavutetaan eniten ja se onnistuu halvalla. Ja mikä parasta, sitä on myös mahdollista oppia.

Kehittämisehdotukset

Uudenkaupungin kaupungilla ei ole yhtenäistä palkitsemisjärjestelmää, eikä siihen ole laadittu ohjetta. Kyselyn perusteella osa vastaajista ei tunnistanut kaikkia nykyisiä palkitsemiskäytänteitä. Palkitsemista tapahtuu myös ohi virallisten kanavien. Lisäksi kyselyn perusteella osa vastaajista arvosti enemmän kiitos-palkintoja, kun taas toisille rahallinen palkitseminen oli arvokkaampaa. Palkitsemisen arvostuksen liittäminen johtamistaitoihin osoitti sen, että kiitospalkkioita arvostetaan erittäin merkittävästi enemmän, jos sen antaa transformationaalinen esimies. Myös ylimääräinen vapaapäivä on paljon arvokkaampi transformationaaliselta esimieheltä saatuna.

Tutkimustulosten perusteella organisaation tulisi laatia selkeä palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmä tulee markkinoida ja viestiä henkilöstölle, jotta järjestelmästä tulee läpinäkyvä ja se on kaikkien tiedossa. Palkitsemisjärjestelmän tulisi sisältää selkeät kriteerit eri tilanteissa palkitsemiseen ja siinä olisi hyvä olla joidenkin palkitsemistapojen kohdalla vaihtoehto/vaihtoehtoja, jolloin organisaatio pystyisi huomioimaan eriikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden arvostamat palkitsemiskeinot.



Kuvio 8. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen.

Esimiesten koulutusta tulee järjestelmällisesti jatkaa, jotta voidaan saavuttaa tasapuolinen ja –laatuinen palkitsemis- ja johtamiskäytäntö. Tähän liittyen on ensi arvoisen tärkeää edelleen kehittää ja kouluttaa esimiehiä ja johtajia transformationaaliseen johtamistapaan. Kuviossa 14 esitetään palkitsemisjärjestelmän kehittämisen kokonaisuus.

Perinteiset transaktionaaliset bonus-palkkiot on vaikea sovittaa maailmaan, missä tavoitteet on hankalasti määriteltä. Kuntapuolella näin tapahtuu usein näin. Kuten myös tutkimuksen kohteena olevassa kuntaorganisaatiossa. Olisi varmasti tärkeää pohtia miksi rahallinen palkitseminen ei toimi kunnolla, ennen kuin tavoitteet ovat selkeästi ymmärretyt ja selkeästi mitattavissa. Huomioitavaa on kuitenkin se, että ihmisiä ohjaa enemmän sisäinen motivaatio olla arvokas ja toimia yhteisön hyväksi. Palkinto syntyy arvokkuudesta, ei rahasta.

LÄHTEET

- Ankli R. E. & Palliam R. 2012. Enabling a Motivated Workforce: Exploring the Sources of Motivation. *Development and Learning in Organizations* 26 (2), 7-10.
- Anttla P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. *Artefakta* 19.
- Armstrong, M. & Murlis, H. 1998. *Reward Management. A handbook of remuneration strategy and practice.* London. Kogan Page Limited.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations.* New York. The Free Press.
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19–31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership.* Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Bass, B. M. & Riggio R. E. 2006. *Transformational leadership. Second edition.* New York: Psychology press.
- Becton J. B., Giles W. F. & Schraeder M. 2008. Evaluating and Rewarding OCBs: Potential Consequences of Formally Incorporating Organizational Citizenship Behaviour in Performance Appraisal and Reward Systems. *Employee Relations* 30 (5), 494-514.
- Bormann L. & Abrahamson K. 2014. Do staff nurse perceptions of nurse leadership behaviors influence staff nurse job satisfaction? The case of a hospital applying for magnet designation. *Journal of Nursing Administration* 44 (4), 219-225.
- Braun S., Peus C., Weisweiler S. & Frey D. 2013. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly* 24 (1), 270-283.
- Brody R. G., Frank K. E. & Kowalczyk T. 2001. Prior Commitment and the Merit Pay Allocation Process. *Journal of Managerial Psychology* 16 (3), 243-253.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership.* New York: Harper & Row. 530.
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. 2000. A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389–405.
- Chiang, F. & Birtch, T. 2007. The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations* 9 (60), 1293-1330.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, nro Vol. 11, No. 4, 227–268. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Elo A-N.; Ervasti J.; Teräsaho M.; Hemmilä P.; Lipponen J. & Salimäki A. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*, 50/2009.
- Fitzpatrick, J. & McCarthy, G. 2015. *Theories guiding nursing research and practice. Making nursing knowledge development explicit.* New York: Springer Publishing Company.
- Gromov, A. & Brandt, T. 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa - tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *LTA* 1/11. p. 65-83.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Herzberg, F. & Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. 1959. The motivation to work. 2. painos. New York. Wiley.
- Gagné, M. & Deci, E. 2005. Self-determination Theory and Work Motivation. *Journal of organizational behavior* 26, 331-362.
- Gagné, M. & Vansteenkiste M. 2013. Self-Determination Theory's Contribution to Positive Organizational Psychology, in Arnold B. Bakker (ed.) *Advances in Positive Organizational Psychology*. *Advances in Positive Organizational Psychology*, Volume 1. Emerald Group Publishing Limited, pp.61 – 82.
- Green C. D. 2000. "A Theory of Human Motivation". Viitattu 1.11.2017. <http://www.psych.yorku.ca/classics/Maslow/motivation.htm>.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala A. 2014. Palkitse taitavammin. *Sa-noma pro Oy*, Helsinki.
- Hakonen A.; Hulkko K. & Palva A. 2004. Tulospalkkauksen arviointimenetelmä ja sen taustat, teoksessa: Henkilöstöjohton ryhmä HENRY ry. Työn Tuuli 2 / 2004: Palkitseminen - oikeudenmukaista, riittävää, kilpailukykyistä? 27-36, Yliopistopaino, Helsinki.
- Hakonen, A.; Salimäki, A.& Hulkko, K. 2005. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö.
- Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. 2011. Kunnasta houkutteleva työpaikka? Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 65. Pole-Kuntatieto Oy.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Bookwell Oy, Juva.
- Handolin, V-V. 2004. Systeemiälykäs palkitseminen. Artikkel. Aalto yliopisto.
- Heikkilä, H. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 10.2.2018. www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf.
- Helsingin kaupunki.2017. Palkitseminen ja henkilöstöedut. Viitattu 13.1.2018. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/helsinki-tyonantajana/palkitseminen/>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Jyväskylä. Tammi Oy.
- Hulkko-Nyman, K. 2016. Making Strategy Work: Sense and Sensibility of Results-Oriented Pay Systems. Väitöskirja. Aalto-yliopisto.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Otava.
- Jääskeläinen A., Laihonon H., Lönnqvist A., 2014. "Distinctive features of service performance measurement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 34 Iss 12, 1466-1 486.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kato T., Kauhanen A.; Kujansuu, E., 2013. "The Performance Effects of Individual and Group Incentives: A Case Study". ETLA Working Papers No 19. <http://pub.etla.fi/ETLA-Working-Papers-19.pdf>.

Kauhanen A.; Piekkola H., 2006. What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence. *Journal of Management Governance* 2006, 10, pp. 149-177.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kelloway E.K.; Turner N., Barling J.; Loughlin C. 2012. Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26, 1.

Kira M. 2003. From Good Work to Sustainable Development – Human Resources Consumption and Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life. Väitöskirja. Royal Institute of Technology, Department of Industrial Economics and Management. Stockholm.

Kokkolan kaupunki. Henkilöstöpalvelut. 2016. Kokkolan kaupungin henkilöstön palkitseminen.

Kouzes, J.M. & B.Z. Posner 1987. The leadership challenge. How to get extraordinary things done in organizations. San Francisco. Jossey-Bass.

Kovjanic S.; Schuh S-C.; Jonas K.; van Quaquebeke N. & van Dick R. 2012. How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior* 33 (8), 1031-1052.

Kowalewski S. & Phillips S. 2012. Preferences for Performance Based Employee Rewards: Evidence from Small Business Environments. *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 7 (1), 168-171.

KT Kuntatyöntajat. 2017. Kokonaispalkitseminen. Verkkojulkaisu. Viitattu 12.1.2018 <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojenjohtaminen/kokonaispalkitseminen>.

Kuntatyöntäjä. 2012. Palkitseminen ohjaa oikeaan suuntaan.

Kuoppala, J.; Lamminpää, A.; Liira, J. & Vainio, H. 2008. Leadership, job well-being, and health effects a systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 904–915.

Larkin I. et al. 2012. The Psychological Costs of Pay-for-Performance: Implications for the Strategic Compensation of Employees. *Strategic Management Journal* 33, 1194-1214.

Latham, G-P. 2007. Work Motivation: history, theory, research, and practice. Thousand Oaks, California. Sage Publications.

Lucifora C. & Origo F., 2012 Performance Related Pay and Firm Productivity: New Evidence from a Quasi-Natural Experiment in Italy. Discussion Paper No. 6483, April 2012

Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. 3. painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Macaulau, S. & Cook S. 2001. Rewarding Service Success. *Measuring Business Excellence* 5, 4-8.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen Motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3 / 2014 Helsinki

Maslow A 1943. A theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.

Maslow, A. 1954. Motivation and personality. New York. Harper & Row.

Merchant K. & Van der Strede W. 2003. Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Prentice Hall, 2nd edition

- Mikulić, I.; Šimunić, A. & Nikolić M. 2013. Attitudes Toward Work and the Organization in the Context of a Bonus Reward System. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal* 1 (4), 55-70.
- Milne P. 2007. Motivation, Incentives and Organisational Culture. *Journal of Knowledge Management* 11 (6), 28-38.
- Moisio, E.; Sweins, C. & Salimäki, A. 1:2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkittamisen haasteet ja tutkimustarpeet. Forssa. Työsuojelurahasto.
- Munir F.; Nielsen K.; Garde A- H.; Albertsen K. & Carneiro I-G. 2012. Mediating the effects of work-life conflict between transformational leadership and health-care workers' job satisfaction and psychological wellbeing. *Journal of nursing management* 20 (4), 512-521.
- Nardi, P. 2006. *Doing Survey Research: A Guide to Quantitative Methods*. Boston, Pearson.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo. WSOY.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Helsinki. Otava.
- Pinder, C. 1984. *Work motivation: theory, issues and applications*. Glenview, IL. Scott, Foresman and Company.
- Porin kaupunki. 2015. Henkilöstöraportti.
- Raitolampi 2018. Haastattelu. VIKTOR Work-Life Metrics Oy:n tutkimusjohtaja Wille Raitolampea haastatteli 12.2.2018 Piia Syvänen.
- Rantamäki, T.; Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkittamisessa. WSOYpro, Juva.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab.
- Saarinen M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaus ja määrällinen mittaaminen. Väitöskirja.
- Salo-Gunst L. & Vilkkö-Riihelä A. 2000. Psykye – kertaajan opas. WSOY.
- Schaufeli, W. & Enzmann, D. 1998. *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students*. Fifth edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Sokro E. 2012. Analysis of the Relationship that Exists between Organizational Culture, Motivation and Performance. *Problems of management in the 21st century* 3, 106-119.
- Steers, R-M.; Porter, L-W. & Bigley, G-A. 1996. *Motivation and leadership at work*. 6. painos. New York. McGraw-Hill.
- Taanila, A. 2016. Tilastollinen päättely. Moniste tilastollisesta päättelystä. Haaga-Helia.
- Timonen, L.; Mäkelä, J. & Raivio, A-M. 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Juvenes Print. Jyväskylä
- Tietjen, M. A. & Myers, R-M. 1998. Motivation and job satisfaction. *Management Decision* 36:4, 226-231.
- Tilastokeskus. Regressioanalyysi. 2018. Viitattu 3.1.2018.
<http://www.stat.fi/meta/kas/regressioanalyysi.html>.
- Tuomi J. 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Vartiainen, M.& Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki. Werner Söderström Oy.

Vesterinen, P-L., Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Hansaprint. Vantaa.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita Oy.

Vilka, H.2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki

Liite 1. Työhyvinvointikyselyn palkitsemisosion kysymykset

Mistä seuraavista Uudenkaupungin palkitsemisjärjestelmään kuuluvista asioista olet päässyt osalliseksi viimeisen 12kk aikana?

	Kyllä	En	En edes tiennyt ilmaisen olemassa- olosta
Kaupungin rahallinen tuki liikunta- palvelujen maksuista.	1	2	3
Varannut Tyvisara-rantasaunan omaan käyttöön ilmaiseksi.	1	2	3
Saanut rahallisen bonuksen.	1	2	3
Saanut ansiomerkin.	1	2	3
Saanut erityistä kiitosta esimieheltä.	1	2	3
Saanut esimieheltä erityisiä vapauksia Esim. vapaa iltapäivä, harrastaminen työajalla jne.	1	2	3

Jos esimiehesi haluaisi palkita sinua hyvästä työstä, niin kuinka suurena arvonn-
antona kokisit...

(Likert 7: 1=melko vaatimaton arvonnann osoitus; 7=hyvin suuri arvonnann
osoitus)

- 400 euron ylimääräisen palkkabonuksen?
- 800 euron ylimääräisen palkkabonuksen?
- Kylpylälomalahjakortin, jonka esimies antaa kahvitilaisuudessa.
- Kylpylälomalahjakortin, jonka kaupunginjohtaja antaa kahvitilaisuudessa.
- Ylimääräinen vapaapäivä.
- Ansiomitali pitkästä palveluksesta.
- Esimiehen sydäimestä annettu henkilökohtainen kiitospuhe sinulle työyh-
teisön edessä.
- Esimiehen sydäimestä annettu henkilökohtainen kiitospuhe sinulle kah-
den kesken

Liite 2. Alkuperäiset tilastoajat palkitsemisosiosta

T-Test Esimies saa tuntemaan arvokkaaksi – ”Kyllä” vs ”En osaa sanoa”

Group Statistics

Saako esimiehesi sinut tuntemaan itsesi arvokkaaksi?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Faktori: Rahassa mitattava palkkio	Kyllä	237	,0798328	,92772491	,06026221
	En osaa sanoa	136	-,0752652	1,00412529	,08610303
Faktori: Kiitospalkkio	Kyllä	237	,1955896	,95133585	,06179590
	En osaa sanoa	136	-,1291003	,96541545	,08278369

Levene's Test for Equality of Variances

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Faktori: Rahassa mitattava palkkio	Equal variances assumed	,597	,440	1,508	371	,132
	Equal variances not assumed			1,476	263,484	,141
Faktori: Kiitospalkkio	Equal variances assumed	,002	,961	3,156	371	,002
	Equal variances not assumed			3,143	277,992	,002

T-Test Esimies saa tuntemaan arvokkaaksi – ”En osaa sanoa” vs ”Ei”

Group Statistics

Saako esimiehesi sinut tuntemaan itsesi arvokkaaksi?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Faktori: Rahassa mitattava palkkio	En osaa sanoa	136	-,0752652	1,00412529	,08610303
	Ei	86	-,1009803	1,16622617	,12575740
Faktori: Kiitospalkkio	En osaa sanoa	136	-,1291003	,96541545	,08278369
	Ei	86	-,3348498	1,07161805	,11555555

Levene's Test for Equality of Variances

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Faktori: Rahassa mitattava palkkio	Equal variances assumed	1,627	,204	,174	220	,862
	Equal variances not assumed			,169	161,084	,866

Faktori: Kiitospalkkio	Equal variances assumed	2,775	,097	1,482	220	,140
	Equal variances not assumed			1,447	166,950	,150

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,737
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1819,786
	df	21
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
400 euron ylimääräisen palkka-bonuksen?	1,000	,788
800 euron ylimääräisen palkka-bonuksen?	1,000	,660
Kylpylälomalahjakortin, jonka esimies antaa kahvitilaisuudessa?	1,000	,732
Kylpylälomalahjakortin, jonka kaupunginjohtaja antaa kahvitilaisuudessa?	1,000	,721
Ansiomitali pitkästä palveluksesta?	1,000	,564
Esimiehen sydämestä annettu henkilökohtainen kiitospuhe sinulle työyhteisön edessä?	1,000	,786
Esimiehen sydämestä annettu henkilökohtainen kiitospuhe sinulle kahden kesken?	1,000	,702

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained							Rotation Sums of Squared Loadings ^a
Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings				
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	3,635	51,925	51,925	3,635	51,925	51,925	2,936
2	1,317	18,817	70,742	1,317	18,817	70,742	2,878
3	,822	11,748	82,490				
4	,556	7,942	90,432				
5	,297	4,240	94,672				
6	,268	3,826	98,497				
7	,105	1,503	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Kylpylälomalahjakortin, jonka kaupunginjohtaja antaa kahvitilaisuudessa?	,840	
Kylpylälomalahjakortin, jonka esimies antaa kahvitilaisuudessa?	,839	
Esimiehen sydäimestä annettu henkilökohtainen kiitospuhe sinulle työyhteisön edessä?	,719	,518
400 euron ylimääräisen palkkibonuksen?	,696	-,551
Ansiomitali pitkästä palveluksesta?	,660	
Esimiehen sydäimestä annettu henkilökohtainen kiitospuhe sinulle kahden kesken?	,644	,536
800 euron ylimääräisen palkkibonuksen?	,611	-,535

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Pattern Matrix^a

	Component	
	1	2
400 euron ylimääräisen palkka-bonuksen?	,915	
800 euron ylimääräisen palkka-bonuksen?	,850	
Kylpylälomalahjakortin, jonka esimies antaa kahvitilaisuudessa?	,663	
Kylpylälomalahjakortin, jonka kaupunginjohtaja antaa kahvitilaisuudessa?	,627	
Esimiehen sydäimestä annettu henkilökohtainen kiitospuhe sinulle työyhteisön edessä?		,892
Esimiehen sydäimestä annettu henkilökohtainen kiitospuhe sinulle kahden kesken?		,864
Ansiomitali pitkästä palveluksesta?		,713

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Structure Matrix

	Component	
	1	2
400 euron ylimääräisen palkka-bonuksen?	,884	
800 euron ylimääräisen palkka-bonuksen?	,805	
Kylpylälomalahjakortin, jonka esimies antaa kahvitilaisuudessa?	,792	,594
Kylpylälomalahjakortin, jonka kaupunginjohtaja antaa kahvitilaisuudessa?	,770	,618

Esimiehen sydäimestä annettu henkilökohtainen kiitospuhe sinulle työyhteisön edessä?		,886
Esimiehen sydäimestä annettu henkilökohtainen kiitospuhe sinulle kahden kesken?		,835
Ansiomitali pitkästä palveluksesta?		,746

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Component Correlation Matrix

Component	1	2
1	1,000	,372
2	,372	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Esimiehen arvokkaaksi tunteminen transformationaalisen johtajuuden korvikemuutujana

Report

Mean

Saako esimiehesi sinut tuntemaan itsesi arvokkaaksi?	Transformationaalinen johtajuus
Kyllä	4,0317
En osaa sanoa	2,9881
Ei	1,9529
Total	3,3330

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Transformationaalinen johtajuus * Saako esimiehesi sinut tuntemaan itsesi arvokkaaksi?	Between Groups	295,690	2	147,845	236,756	,000
	Within Groups	284,754	456	,624		
	Total	580,445	458			

Frequencies

Statistics

Saako esimiehesi sinut tuntemaan itsesi arvokkaaksi?

N	Valid	459
	Missing	0

Saako esimiehesi sinut tuntemaan itsesi arvokkaaksi?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kyllä	237	51,6	51,6	51,6
	En osaa sanoa	136	29,6	29,6	81,3
	Ei	86	18,7	18,7	100,0
	Total	459	100,0	100,0	

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
400 euron ylimääräisen palkka- bonuksen? * Saako esimiehesi sinut tuntemaan itsesi arvok- kaaksi?	Between Groups	(Com- bined)	7,597	2	3,798	1,617	,200
	Within Groups		1071,140	456	2,349		
	Total		1078,736	458			
800 euron ylimääräisen palkka- bonuksen? * Saako esimiehesi sinut tuntemaan itsesi arvok- kaaksi?	Between Groups	(Com- bined)	5,398	2	2,699	2,840	,059
	Within Groups		433,325	456	,950		
	Total		438,723	458			
Kylpylälomalahjakortin, jonka esimies antaa kahvilitaisuudes- sa? * Saako esimiehesi sinut tuntemaan itsesi arvokkaaksi?	Between Groups	(Com- bined)	13,128	2	6,564	1,621	,199
	Within Groups		1846,275	456	4,049		
	Total		1859,403	458			
Kylpylälomalahjakortin, jonka kaupunginjohtaja antaa kahviti- laisuudessa? * Saako esimie- hesi sinut tuntemaan itsesi arvokkaaksi?	Between Groups	(Com- bined)	13,598	2	6,799	1,520	,220
	Within Groups		2039,531	456	4,473		
	Total		2053,129	458			
Ylimääräinen vapaapäivä? * Saako esimiehesi sinut tunte- maan itsesi arvokkaaksi?	Between Groups	(Com- bined)	47,304	2	23,652	7,700	,001
	Within Groups		1400,696	456	3,072		
	Total		1448,000	458			
Ansiomitali pitkästä palveluk- sesta? * Saako esimiehesi sinut tuntemaan itsesi arvokkaaksi?	Between Groups	(Com- bined)	34,804	2	17,402	4,078	,018
	Within Groups		1945,706	456	4,267		
	Total		1980,510	458			
Esimiehen sydäimestä annettu henkilökohtainen kiitospuhe sinulle työyhteisön edessä? * Saako esimiehesi sinut tunte- maan itsesi arvokkaaksi?	Between Groups	(Com- bined)	98,756	2	49,378	13,451	,000
	Within Groups		1673,950	456	3,671		
	Total		1772,706	458			
Esimiehen sydäimestä annettu henkilökohtainen kiitospuhe sinulle kahden kesken? * Saako esimiehesi sinut tuntemaan itsesi arvokkaaksi?	Between Groups	(Com- bined)	76,773	2	38,386	11,112	,000
	Within Groups		1575,218	456	3,454		
	Total		1651,991	458			

Kaikkien palkkiovaihtoehtojen arvostuserot esimiehen arvokkaaksi kokemisen perustella

Report								
Mean								
Saako esimiehesi sinut tuntemaan itsesi arvokkaaksi?	400 euron ylimääräisen palkan bonus?	800 euron ylimääräisen palkan bonus?	Kylpylälomalahjakortin, jonka esimies antaa kahvitilaisuudessa?	Kylpylälomalahjakortin, jonka kunginjohtaja antaa kahvitilaisuudessa?	Ylimääräisen vapaa-päivä?	Ansiomitali pitkästä palveluksesta?	Esimiehen sydämeästä annettu henkilökohtainen kiitospuhe sinulle työyhteisön edessä?	Esimiehen sydämeästä annettu henkilökohtainen kiitospuhe sinulle kahden kesken?
Kyllä	5,63	6,60	4,99	4,97	5,62	3,73	5,27	5,38
En osaa sanoa	5,35	6,47	4,65	4,64	5,18	3,50	4,55	4,70
Ei	5,41	6,31	4,65	4,62	4,79	2,99	4,13	4,41
Total	5,51	6,51	4,83	4,81	5,33	3,52	4,84	5,00